

**Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Título: Diseño del Sistema de Gestión de la
Calidad para los servicios ópticos en la
Sucursal Cubanacán Turismo y Salud**



**Autora: Mileidy Hernández Díaz
Tutores: MSc. Mirta E. Cuallar de la Cruz
MSc. Waldo Pérez García**

Año: 2007

Pensamiento

“Si un día nuestro trabajo no nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor. Si un día nos pareciera mejor debemos luchar por hacerlo perfecto”

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A mi madre por su bondad y nobleza, porque sin ella no sería igual mi vida

A mi padre por su espíritu emprendedor, por enseñarme a levantarme y seguir adelante

A mi esposo, por su amor y compañía, por tener su apoyo en momentos difíciles

A mis hermanos por radiar luz en mi vida, por inspirar en mí el deseo de hacerlo mejor.

Agradecimientos

“No hay en el mundo exceso mas bello que la gratitud”

A mis tutores Mirta Elena Cuellar de la Cruz y Waldo Pérez García, por su dedicación y por darme un espacio de su tiempo.

A mi Mamá y mi Papá por deberle infinitamente la vida y lo que soy, por su amor, porque este es su premio, por su dedicación constante.

A mi esposo, por ser mi guía, mi incentivo a la superación, porque este es su mérito por todo su amor y apoyo incondicional.

A mi prima Yanelis, por estar pendiente de mis problemas y ayudarme.

A Maylín, Marileni y en especial a Yanelis por compartir horas de estudios juntas, momentos alegres y tristes a lo largo de estos seis años.

A Eligio, por autorizar y apoyar mis estudios universitarios.

A Idania, por su oportuna colaboración.

A Maylín, por su ayuda precisa en el trabajo.

A Dunia, Nilda, Amelita y Gustavo por apoyarme con su dedicación al trabajo.

A Sonia, por su ayuda.

A Lenia, por su amistad.

A mi tía Blanca, por sus consejos.

A mis primos Milo y July, por apoyarme.

A Yailen y Ronal, por permitirme ocupar un espacio en su local

A Pablo por su colaboración

A Orte, Edwin, Asterio, Nilda, Faustino y Antonio, por ayudarme.

A todos los profesores que de una forma u otra contribuyeron a mi formación profesional

Muchas Gracias.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I Marco Teórico.....	5
1.1 Calidad.....	5
1.1.1 Antecedentes.....	5
1.1.2 Conceptos.....	7
1.1.3 Gestión de la Calidad.....	8
1.2 Sistema de Gestión de la Calidad.....	10
1.3 Servicios.....	15
1.3.1 Calidad de los servicios.....	16
1.3.2 Medición de la Calidad.....	17
1.3.3 Medición de la Calidad de los Servicios.....	18
1.4 Normas ISO 9000.....	21
1.5 Carpeta Metodológica de Óptica.....	23
1.6 Condiciones del local. Equipos y Procedimiento de trabajo de la Óptica.....	25
1.7 Conclusiones Parciales.....	28
CAPÍTULO II Caracterización de la organización y diagnóstico	
2.1 Caracterización de la Empresa.....	29
2.1.1 Creación de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud V.C.....	32
2.1.2 Líneas de Negocios de la Sucursal.....	33
2.1.3 Descripción de los servicios por líneas de negocios.....	33
2.2 Ámbito de acciones de trabajo.....	35
2.3 Representación gráfica del proceso productivo de Óptica.....	36
2.4 Bases para el Diagnóstico.....	39
2.4.1 Objetivos del diagnóstico y acciones a desarrollar.....	45
2.4.2 Técnicas empleadas para el desarrollo del diagnóstico.....	46
2.4.3 Resultados del diagnóstico.....	48

2.5	Conclusiones Parciales.....	50
CAPÍTULO III Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad		
3.1	Definición del cronograma de Implementación de SGC.....	51
3.2	Definición del Alcance del SGC, Política y Objetivos.....	53
3.3	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	56
3.4	Documentación del SGC.....	63
3.5	Conclusiones Parciales.....	71
CONCLUSIONES.....		72
RECOMENDACIONES.....		73
BIBLIOGRAFÍA.....		74
ANEXOS		

Introducción

En el mundo los sistemas de gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, y las certificaciones externas son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más incorporados a las culturas de las empresas. Si bien es verdad que el mundo sanitario no está todavía muy familiarizado con otra certificación o acreditación que no sea específicamente sanitaria, si se mide la calidad; aunque de una forma distinta al sector empresarial. Esto se debe, en gran medida, a la resistencia del personal sanitario a entrar en estructuras propias del mundo empresarial.

Históricamente, el interés de la evaluación de los servicios, como áreas específicas dentro de los sistemas sanitarios data de hace relativamente poco. Ya a principios del siglo XX, aparecen en Estados Unidos instituciones y actividades dedicadas, específicamente, a la revisión crítica y el control de calidad, desde asociaciones profesionales y como respuesta a exigencias sociales, e incluso legales.

Actualmente competir en el mercado implica no solo diferenciarse en el producto o servicio, sino también en el flujo interno de la información y en los procesos de intercambio con sus clientes. La calidad es un elemento diferenciador en las relaciones comerciales con notables beneficios en la relación empresa-cliente. Conocer con profundidad los fundamentos de la gestión basada en la calidad, aplicar una gestión basada en las ventajas que ofrece un sistema de gestión de la calidad, hacer participe al personal de la organización de las ventajas de una gestión basada en la calidad desarrollan pautas de una mejora continua. Lacasa, Torres I [2002].

A partir de la necesidad de solucionar los problemas relacionados con la calidad de los servicios en las organizaciones del turismo dedicadas a la salud se plantea la necesidad de diagnosticar su situación con respecto a la gestión de la calidad. A partir de lo cual, la organización debería proyectarse con la intención de buscar estrategias posteriores que permitan la implantación de un sistema de gestión de la calidad, garantizando de este modo la competitividad.

En coherencia con lo anterior se hace necesario el diseño de un del Sistema de Gestión de la Calidad para los servicios de Óptica que se prestan por la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara. Cuestión esta que se presenta con vistas a sentar las pautas que garanticen su funcionamiento eficaz, sobre la base del cumplimiento de los requisitos aplicables, y consecuentemente aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Situación problemática:

Actualmente la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara, no cuenta con una metodología que permita la gestión de la calidad en su desempeño empresarial para elevar la calidad de sus prestaciones y aproximarse a la excelencia en los servicios.

El problema científico:

Consiste en la carencia de un Sistema de Gestión de la Calidad para los servicios que se prestan por la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara en los servicios de óptica.

Por la problemática expuesta anteriormente hay diversas razones para formular la siguiente **hipótesis:**

Si se diseña el sistema de gestión de la calidad para los servicios de óptica que presta la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara, en concordancia con las exigencias nacionales e internacionales establecidas, se facilita el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en la sucursal para este servicio.

Objetivo General:

Diseñar el sistema de gestión de la calidad para el servicio de óptica de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de VC, de manera que se ajuste a las normativas existentes y tribute a la gestión de la calidad necesaria para una futura certificación que evidencie la capacidad de la organización para prestar servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Objetivos específicos:

- Valorar y analizar críticamente las metodologías, técnicas y herramientas publicadas por diferentes autores para establecer los procedimientos que se ajusten al desempeño empresarial de la Sucursal Turismo y Salud y que permitan el logro de los objetivos de este trabajo de diploma.
- Diagnosticar el estado en que se encuentra la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara para enfrentar un proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Diseñar mediante el empleo de diferentes herramientas el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Clara.
- Orientar a las áreas en la confección de la documentación y la capacitación en función del diseño propuesto.

Valor Teórico:

Aporta un grupo de herramientas para la implementación del sistema de gestión de la calidad, además del resumen obtenido a partir del estudio del marco teórico – referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional.

Valor metodológico:

Brinda un método que puede ser generalizado para el diseño del sistema de gestión de la calidad en los centros con características semejantes a la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Cara

Valor Práctico:

Se presenta un diseño que permite implementar el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Cara, con alcance al servicio de óptica, y que permite la ampliación progresiva del alcance al resto de los servicios que se prestan por la sucursal.

Para su presentación, esta tesis de diploma se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado; un Capítulo I, que contiene, en lo fundamental, el marco teórico - referencial de la investigación efectuada; un Capítulo II, en el cual se presenta una caracterización de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud de Villa Cara, así como se presentan las bases y resultados del diagnóstico realizado; un Capítulo III, donde, partiendo de los resultados del diagnóstico, se presenta el diseño del sistema de gestión de la calidad de la entidad. Finalmente el conjunto de Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la Bibliografía consultada, y un grupo de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de los criterios expuestos.

Capítulo I. Marco Teórico

Aun cuando existen muchos puntos que se deben enfocar en la gerencia de la prestación del servicio, la calidad y la productividad constituyen el meollo de todo. Que el servicio sea su principal producto o solo una parte de el, la prestación tiene que ser eficaz y responsable si ha de tener algún valor para el cliente.

En este capítulo se expone un grupo de aspectos que permiten facilitar una mejor comprensión y entendimiento de términos y definiciones que serán objeto de análisis en el desarrollo del trabajo.

En la figura 1.1 se muestran los temas que abordaremos en el Marco teórico referencial.

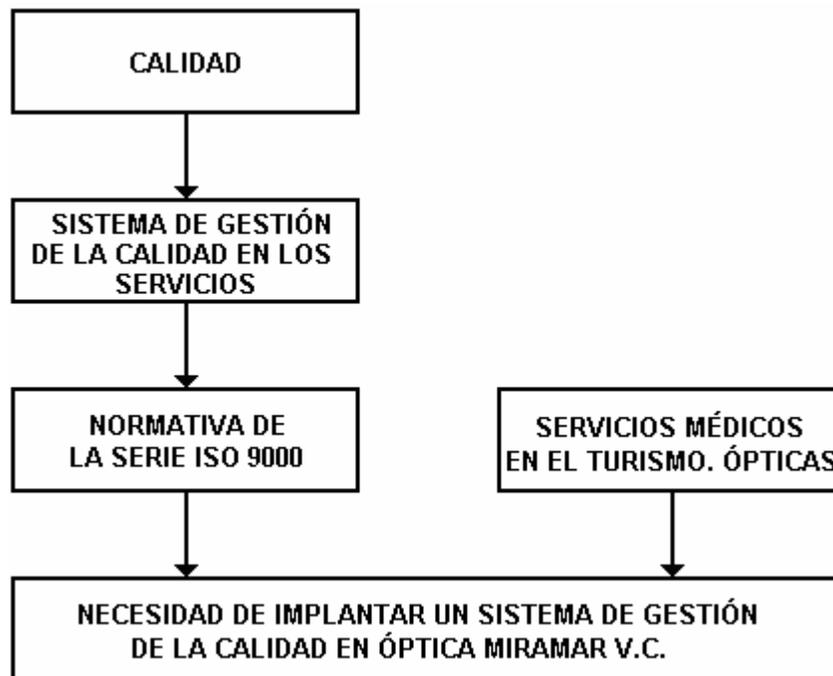


Figura 1.1_ Hilo conductor del Marco Teórico a desarrollar

1.1. Calidad. Antecedentes, Conceptos y Gestión.

1.1.1. Antecedentes

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se

probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso [Evans, 1995].

La expresión “control de la calidad” ha tenido una corta pero activa historia. A principios del siglo XX, empezó a ser usada como sinónimo de “prevención de defectos” (en contraste con la anteriormente dominante inspección después-de –hecho). Sin embargo, durante los años cincuenta y sesenta hubo una ola de entusiasmo por la utilización de los métodos estadísticos en el control de la calidad. Los partidarios de esta frase acuñaron la misma como “control estadístico de la calidad”. En las décadas siguientes, aparecieron varios términos que siguieron erosionando el significado de aquella expresión como exclusiva de este proceso. La frase de “control de la calidad total” daba a entender que lo demás era sólo un control de la calidad parcial.

En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo. No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que se vincula, en esencia, al departamento de producción. Gryna, F.M., [1993].

De acuerdo con Ivancevich [1997], ya en esta época de los 60 los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costos, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización. [Romero, 2003].

En la figura 1.2 se puede ver la manera de resumir la evolución de la calidad a lo largo de la historia.

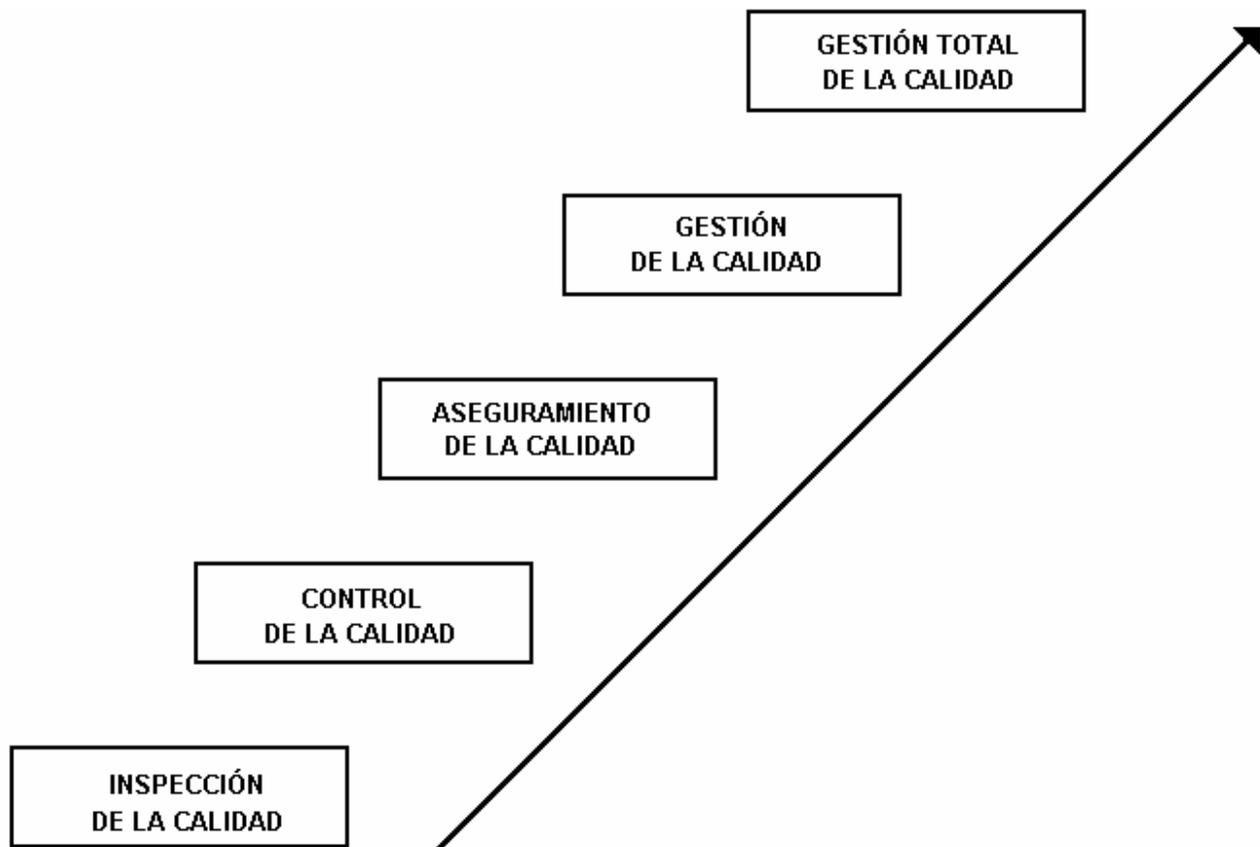


Figura 1.2_ Evolución Histórica de la Calidad

1.1.2. Conceptos.

Son muchos los autores que han expresado lo difícil de una definición de calidad; el diccionario de la lengua española define el vocablo calidad en los siguientes términos: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Según lo que plantean la norma ISO 9000:2005, calidad: “Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El Dr Kaoru Ishikawa [1988], define calidad como: "calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa". Philip Crosby [1989] define que calidad es: Conformidad o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos.

Juran [1993], plantea que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores.

Según las MBA [1999], calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor. Calidad [Pérez, 1994], también es: Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicios en función del "valor" que han recibido y percibido.

Se ha reconceptualizado por Fernández Clúa [2002] para los servicios el concepto de calidad integral, a tenor de lo planteado por ISO 9000, 14000 , OHSAS 18000 y normativas cubanas equivalente, como: "la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida".

Son criterios con diversos enfoques y planteados de diferentes puntos de vistas. Pero en todos de una forma u otra se es coincidente en que Calidad está asociada al cumplimiento de los requisitos de un producto o servicio determinado.

Correspondiéndose estos requisitos con los que son establecidos por el cliente, y los que aún cuando no son establecidos por el cliente son necesarios para el uso previsto o especificado, los legales y reglamentarios aplicables e incluso los establecidos por la propia organización que comercializa el producto o presta el servicio.

1.1.3. Gestión de la Calidad.

Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad. [MBA, 1999].

De hecho en NC ISO 9000:2005 se refiere a definiciones y conceptos que plantean:

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y coordinar una organización

Bernillon y Cerrutti [1993], plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costos inútiles de no calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, al integrar en dicha gestión no sólo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la Organización Internacional de Normalización (ISO) para la integración de sistemas de gestión.

En este propio libro “Lo que se aprende en los mejores MBA” se expone la definición del manual de calidad de Arthur Anderson, donde plantea que se entiende por gestión de la calidad el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona. En concreto se trata de:

- Identificar: La empresa ha de averiguar cuáles son las necesidades de sus clientes, pues de no ser así será difícil que pueda satisfacerlas de forma continuada.
- Interiorizar: No basta con entender lo que los clientes desean. La empresa debe aceptar esos deseos y necesidades y hacerlos suyos, ya que de otra forma no será capaz de competir satisfactoriamente.
- Satisfacer: una vez que la empresa ha aceptado las necesidades de sus clientes debe realizar las mejoras necesarias en sus procesos para satisfacerlas.
- Superar de forma continua: El objetivo de la empresa no es otro que cumplir con las expectativas de sus clientes. Pero el proceso para conseguirlo es dinámico y requiere la adaptación continua a los cambios en las necesidades y percepciones de los clientes y a la presión de la competencia y sus nuevos productos y servicios.

La NC ISO 9000:2005 define que:

Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. [NC ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad _ fundamentos y vocabulario]

Para Udaondo [1992], la gestión de la calidad será el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad. [NC ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad _ fundamentos y vocabulario]

Otro aspecto importante en la gestión de la calidad es el Mejoramiento de la calidad (MCC), se refiere tanto a una filosofía como a un sistema de gestión. No desecha los métodos tradicionales de control y garantía de calidad de un sistema, sino que se trata de una extensión de esas actividades y requiere de un nuevo enfoque y una ampliación de actividades en la organización en la búsqueda de la calidad.

La MCC son aquellas acciones necesarias para aumentar la efectividad y la eficiencia de la estructura, el proceso y los resultados mencionados anteriormente. La meta es proporcionar beneficios añadidos a la organización para beneficios de los usuarios. [Boquet, 1996].

Así como; en este mismo texto por Aseguramiento de la calidad se define “el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una organización prevea de forma documentada y sistemática las operaciones de control esenciales a fin de lograr la calidad deseada”.

La diferencia entre el control y el aseguramiento de la calidad estriba en que el control se refiere a la satisfacción de los requisitos relativos a la calidad y el aseguramiento tiene como finalidad otorgar confianza interna y externa en esa satisfacción. [Boquet, 1996].

1.2. Sistemas de Gestión de la Calidad

Partiendo de los conceptos y sus definiciones que se dan NC ISO 9000:2005, donde se plantea:

Sistema de Gestión: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad especifican los requisitos, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. En sentido general estas incluyen:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a las mismas.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto
- Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del producto, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Suministra confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende las diferentes etapas:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- g) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.

Un enfoque similar también es aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización siempre y cuando sea implementado de forma aceptada.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad.

Un sistema de calidad tiene como objetivo identificar todas las tareas relacionadas con la calidad, asignar responsabilidades y establecer relaciones de cooperación. Además buscar mecanismos para la integración de funciones dentro de un sistema global.

Se deben tener en cuenta que un sistema es una manera de hacer las cosas, un método de trabajo, un camino, no un objetivo dentro de la empresa.

Los sistemas de gestión de la calidad no solo se aplican en las grandes empresas industriales, empresas productoras de bienes u organizaciones de servicios grandes, sino también a empresas muy pequeñas, implantar el sistema es independientemente del tamaño de la empresa lo que importa es llevarlo a la práctica con eficacia, sin perder de vista que se pretende ahorrar gastos y no aumentarlos con un proceso burocrático complicado y de dudosa utilidad.

Lo que pretende es que la entidad sea capaz de proporcionar confianza sobre su capacidad para suministrar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

El sistema debe diseñarse de acuerdo a la empresa, a sus objetivos, su producción o servicio, a su economía y específicamente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de la calidad y a los requerimientos contractuales; coherentes con su política.

Un sistema no debe sobredimensionarse ni minidimensionarse. No tiene que ser algo que se hace para cumplir; dar una imagen, para aparentar que las cosas están bien.

Los sistemas de calidad constan de dos partes:

Una parte escrita en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, instrucciones, planos ajustándose a un modelo.

Otra parte práctica que a su vez se compone de dos variables:

- Aspectos físicos: locales maquinarias, calibres e instrumentos de control.
- Aspectos humanos: donde se importante la competencia del personal, con base en la educación formación, habilidades y experiencia.

Para desarrollar el proyecto sobre el sistema de gestión de la calidad se debe transitar por tres etapas inexcusablemente. En la figura 1.3 se representan estas etapas.

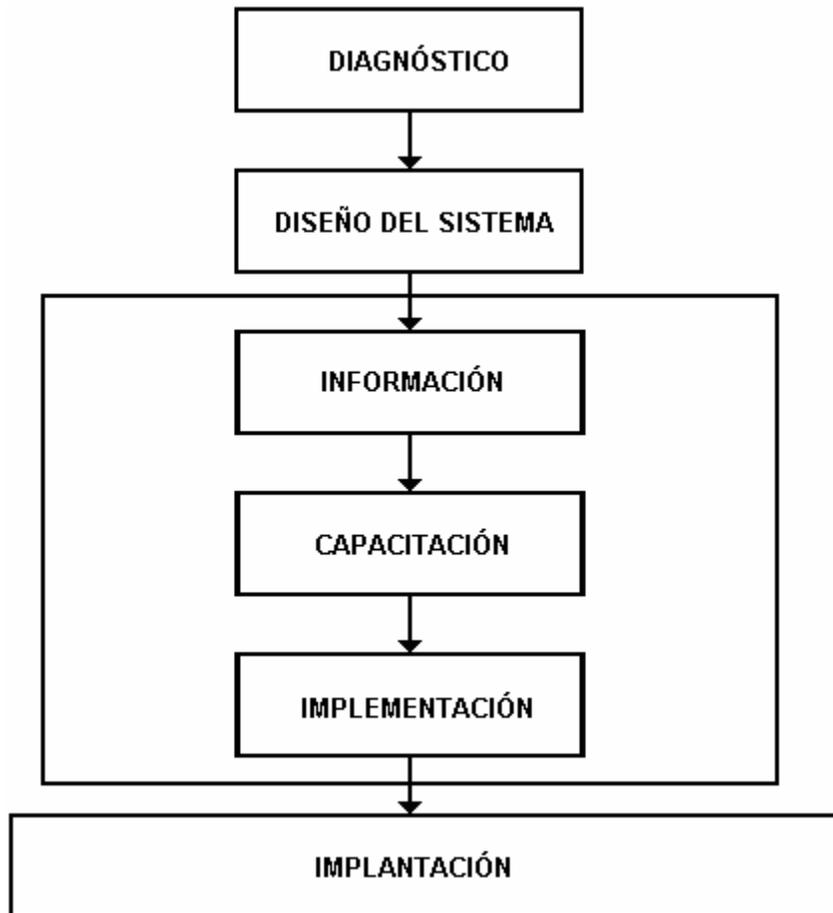


Figura 1.3_Desarrollo del Proyecto del Sistema de Gestión de la Calidad.

1º. Para la creación del proyecto será necesario contar con el diagnóstico de la organización y posteriormente diseñar el sistema acorde con las necesidades empresariales y los resultados del chequeo.

2º. Una vez creado el diseño que describe el sistema debe comenzar la información a toda la organización junto con la capacitación y la implementación de la documentación. En esta etapa debe lograrse que todas las personas a todos los niveles se integren al proyecto.

3º. La implementación del sistema

Después de esta última etapa las empresas deben verificar el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de la calidad mediante auditorías internas. Además el propio sistema de gestión de la calidad diseñado a implementar debe comprender otros momentos de seguimientos y medición a través de los cuales se evidencia la eficacia del

sistema y en función de los resultados, permita tomar acciones para mejorar continuamente la eficacia del mismo. Formoso, Millán, R [2005].

1.3. Servicios.

Es corriente en la literatura especializada reconocer la dificultad de adoptar un concepto universal válido de servicio; en el conocido artículo “On goods and services” de T. P Hill, se define el servicio como el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a esta.

Las normas internacionales ISO muestran la siguiente definición: Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (organización o persona que proporciona un producto) y el cliente (organización o persona que recibe un producto) y generalmente es intangible. [ISO 9000:2005].

La prestación de un servicio constituye un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas (insumos), se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente. El servicio que se presta puede ser puro, sin producto, o pueden estar básicamente constituido por productos. [Fontanals, 1997].

En este último caso el servicio está asociado a la manera en que se presentan y entregan estos productos al cliente.

Por otra parte en el texto “El servicio al cliente. Guía para mejorar la atención y la asistencia”, se define servicio como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales”. [M. Peel 1990].

Esta valoración no es convincente porque el servicio no se puede ver como una actividad secundaria ya que en disímiles organizaciones se considera el servicio como su actividad principal, y en las mismas no media la entrega de ningún producto que pueda considerarse como principal. Un ejemplo de estos lo constituyen las entidades que su prestaciones están encaminadas a transmitir y procesar información, como son las entidades de capacitación, servicios hospitalario, etc.

Es importante destacar el concepto de servucción plasmado en “Servucción. El marketing de los Servicios”, [Eigler y Langeard, 1989], donde plantean que servucción es: “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - entidad necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características y niveles de calidad han sido determinados”.

1.3.1 Calidad de los servicios.

La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso Humano, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Hay que enseñar a los que producen servicio que el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”, o sea cuando un cliente evalúa y lo hace constantemente, la calidad de un servicio no separa sus componentes, lo juzga íntegramente, lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es decir, que la calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera.

Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo.” [Horovitz, 1990].

Según Juran y Gryna [1999], “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

En las memorias “Gestión de la calidad en organizaciones de servicios”, la autora, Fernandez Clúa, [2001] plantea la necesidad de que se deben integrar al Lazo de Calidad los términos de *calidad real y sustituta* [Ishikawa, 1988], *calidad percibida* [Larrea, 1991] y *calidad potencial* [Fernández Clúa, 1996], lo que permitiría analizarlo en toda su dimensión.

La *calidad real* está dada por la expectativa o la necesidad. La *calidad sustituta* es la derivación de la calidad real a las condiciones del servicio en términos de características

de calidad específicas. La *calidad percibida* es la impresión, el impacto que ha causado el servicio en el cliente y la *calidad potencial* se refiere a aquella que es capaz de dar la entidad con las condiciones que posee; por lo general, la misma se modifica con el resultado de un proceso de análisis o mejora.

1.3.2 Medición de la calidad. Conceptos, Principios, Niveles.

Conceptos.

La medición del servicio aparece como una condición necesaria respecto a la aplicabilidad de determinadas políticas vinculadas al nivel de resultados alcanzados.

Una larga tradición literaria en la materia atribuye al cálculo del coste de no-calidad el efecto taumáturgico de desencadenar por sí solo un proceso imparable de mejora. Por lo que:

1. No es posible analizar ni mejorar si no hay medición;
2. La medición en sí es ya un elemento de incitación a la mejora.

“Desde un plano estrictamente mecanicista hay que recordar que la calidad es un atributo predicable de los objetivos tangibles y que por tanto puede ser captada y aprendida por los cinco sentidos del hombre. Luego, como cualquier otra sensación, puede ser medida”. [Larrea 1991].

El sistema de medición integrada de la calidad supone un paso más en el sistema de medición de la calidad, que posibilita cuantificar automáticamente y sistemáticamente la calidad global de la empresa en un momento dado, su evolución en el tiempo y la contribución de cada una de las unidades que componen la empresa. [González, 1995].

Principios.

Bernillón y Cerutti [1989], proponen que la medición de la calidad se haga a partir de los siguientes principios:

1. Que los indicadores escogidos estén vinculados con la estrategia diseñada.
2. Que estén centrados en todo aquello que guarda conexión con los clientes.
3. Que estén relacionados con el sistema de reconocimiento de mérito.
4. Que permita obtener variaciones entre las realizaciones efectivamente conseguidas y las previstas.

Puesto que en definitiva, se trata de medir el grado de satisfacción que se proporciona al cliente, es necesario que los indicadores midan el comportamiento de la empresa en relación con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Las mediciones deben ser sistemáticas, han de tener una orientación pro-activa y no re-activa, y deben estar realizadas desde el punto de vista del cliente.

Niveles.

Fatzer [2000], clasifica la medida de la calidad en tres niveles:

- ❖ Cliente (encuestas de satisfacción): índice de satisfacción, tasa desfavorables o favorables. En las encuestas deben utilizarse preguntas cerradas para obtener las tasas de preguntas favorables o la tasa de respuestas desfavorables; además de suscitarse comentarios escritos. El interés de las encuestas radica en poder identificar zonas de insatisfacción nuevas o bien tendencia a la mejoría o a la degradación, y sacar de ello conclusiones en cuanto a sus orígenes o sus causas.
- ❖ Producto/servicio: indicador de conformidad o de no conformidad con las referencias. Este indicador puede medirse por los documentos de referencia, especificación, manual de procesos, o contrato cliente-proveedor. Esto es válido para muchas “relaciones cliente-proveedor” internas a la empresa y que a menudo no se tienen en cuenta.
- ❖ Proceso: indicador de defunciones. Se medirán las defunciones del proceso por sus niveles de defectos, de averías, de rechazos, de errores, etc.

1.3.3 Medición de la calidad de los servicios.

Jaime Fontanals Rodríguez en su artículo “La medida de la calidad en los servicios” plantea un método para llevar a cabo la medida de la calidad del servicio, este método implica los siguientes pasos:

a) Análisis del proceso.

Medir la calidad de un proceso significa conocerlo, y para conocerlo hay que analizarlo y luego documentarlo. El inicio del análisis supone contestar a tres cuestiones:

¿Dónde comienza el proceso?

Como el proceso no tiene un comienzo único se debe definir el que más interese. Es normal que se defina en relación con la responsabilidad asignada. De esta manera se crea la figura del “Propietario del proceso”, denominación que tiene la persona bajo cuya responsabilidad está el comienzo del proceso. Luego hay que determinar por qué se pone en marcha el proceso y, finalmente, qué entradas necesita para que se pueda llevar a cabo.

¿Cuál es el flujo del proceso?

Se deben consignar las distintas actividades que constituyen el proceso indicando los responsables para cada una de ellas que, normalmente, estarán a un nivel jerárquico inferior al propietario del proceso.

¿Dónde termina el proceso?

Hay que establecer cuál es el final del proceso en cuanto a actividades y resultados.

b) Representación gráfica del proceso

La comprensión del proceso mejora notablemente si se representa gráficamente. En consecuencia, es conveniente construir un diagrama o flujograma que, para que sea realmente útil, debe reunir las siguientes características:

- ❖ Sencillez.
- ❖ Contener las actividades que sean importantes para la calidad. Son aquellas cuya calidad influye de alguna forma en la calidad final del proceso.
- ❖ Informativo, de manera que permita conocer el mayor número de datos del proceso.

Cumpliendo estas características se desarrolla un flujograma de gestión que recoge actividades operativas, de control, de comunicación, de registro, documentales y de formación y las responsabilidades para cada una de ellas.

c) Selección de actividades críticas

La medida de la calidad es una actividad necesaria, pero de escaso o nulo valor añadido por lo que conviene realizarla con un mínimo consumo de recursos.

La calidad de un proceso está influida de forma prioritaria por la calidad de algunas de las actividades que lo componen y que por eso son críticas.

El propietario del proceso con el conocimiento que tiene él y estudiando el flujograma, puede seleccionar sin dificultad sus actividades críticas como una ayuda. Para su selección, se hace observar que tendrán una o varias de las siguientes características:

- ❖ Su calidad influye de forma fundamental en la calidad final del proceso.
- ❖ Influyen en las interfaces
- ❖ Corresponden a puntos débiles de la organización.
- ❖ Corresponden a aspectos nuevos de la organización.
- ❖ Se realizan en presencia del cliente.

Es necesario medir la calidad de servicio para poder controlarla y mejorarla. El principal objetivo de esta medición objetiva es conocer la percepción de los clientes sobre cada uno de los atributos de calidad de forma cualitativa y cuantitativa cuando sea el caso. Pero también tener la capacidad de controlar el proceso de prestación del servicio durante el proceso interno concebido desde la planificación con el fin de garantizar que el servicio que se le preste al cliente satisfaga las necesidades y expectativas del mismo con base en el cumplimiento de los requisitos aplicables e inherentes al servicio en sí.

Algunas características del sistema de medida a implantar son las siguientes:

- ❖ Debe ser lo más objetivo posible. Es difícilmente creíble, incluso por los propios miembros de la organización; ser “juez y parte”.
- ❖ Debe obtenerse esta medición de forma periódica.
- ❖ Concentrarse en los atributos de calidad que interese medir.
- ❖ Establecer una batería de indicadores y mantenerlos en el tiempo.
- ❖ El proceso debe ser “estandarizable” mediante la preparación de un procedimiento.
- ❖ Diseñado para medir la calidad de servicio en sí misma, separada de otros temas de interés como precio, márgenes, número de cliente, etc.
- ❖ Debe orientar a los superiores para el desempeño de su trabajo de orientación y control del personal.

1.4 Normas ISO 9000

La serie ISO 9000 de estándares de administración de la calidad fue desarrollado por el Comité técnico 176 de la ISO (ISO/TC 176) reunido en 1979. Este comité convino en crear una plataforma de los elementos genéricos fundamentales que formaría una base para un estándar reconocido internacionalmente para la administración de la calidad; el cual completaron en 1982 y se publicó en 1983 con su posterior evolución.

Las series de estándares ISO 9000 incluyen los requerimientos esenciales que cualquier empresa necesita cumplir para asegurar una consistencia en la producción y entrega a tiempo de sus bienes y servicios al mercado.

Regularmente tan sólo con cumplir con los estándares ISO 9000 se obtiene la certificación de una organización para ser proveedora potencial de compañías que demandan conformancia estricta a los requerimientos especificados. Estos estándares poco a poco han sido aceptados mundialmente como el comparativo o Benchmark de todos los sistemas de calidad.

En las normas de la serie ISO 9000 se plantea que:

Para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

En la NC ISO 9000:2005 se establecen los principios.

Los principios de la gestión de la calidad moderna son: [ISO 9000:2005]

- ◆ Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ◆ 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.

- ◆ Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ◆ Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ◆ 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.
- ◆ Mejoramiento continuo. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- ◆ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ◆ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La norma NC ISO 9001: 2001

Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. La Figura 1.4 ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización.

El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo mostrado en la Figura 1.4 no muestra los procesos a un nivel detallado.

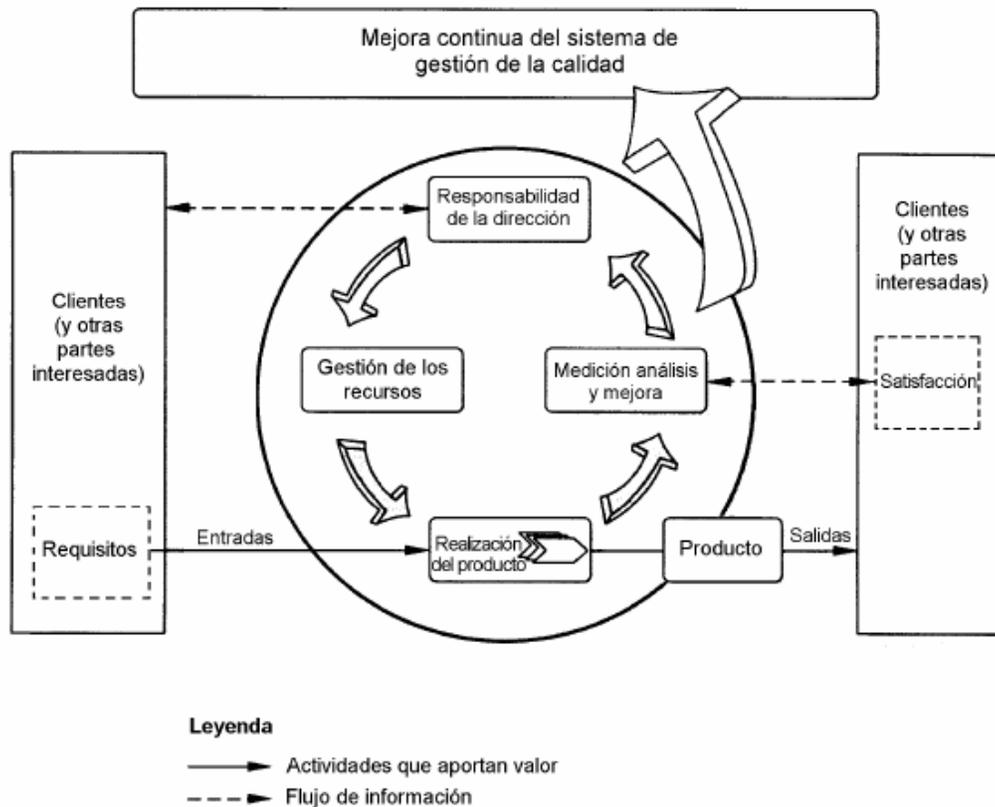


Figura 1.4_ Modelo de un sistema de Gestión de la calidad basado en procesos. [NC ISO 9001: 2001]

1.5 Carpeta Metodológica de Óptica. Concepto. Principios. Acciones metodológicas. Evaluación y Control.

En la carpeta metodológica de óptica se emiten las regulaciones que deben cumplir todas las ópticas. [http://www.sid.cu/sistema_de_salud/metodologia/farmacia-optica.html].

❖ Concepto

La Óptica está constituida por el conjunto de acciones destinadas a confeccionar un espejuelo a partir de una receta médica emitida por el facultativo. Dentro de ella está la selección de la armadura adecuada a las características anatómicas de la cara del paciente y a la graduación indicada, la selección o producción de los lentes necesarios y el corte y montaje de los mismos en la armadura.

❖ Principios

Desarrollar la producción de espejuelos sobre la base de cumplir estrictamente los parámetros especificados por el facultativo en la receta médica y con la calidad y acabado requeridos. Para lo anterior es necesario que se cumplan los siguientes aspectos:

- Garantizar la producción de armaduras de los modelos necesarios con la calidad requerida.
- Garantizar la selección adecuada de los lentes terminados necesarios o el tallado de los mismos con la calidad adecuada.
- Garantizar la calidad necesaria en el proceso de corte y monta de los lentes en la armadura.
- Garantizar el control de la calidad en cada uno de los pasos del proceso y en el espejuelo terminado.

❖ Acciones Metodológicas

1. Perfeccionamiento y aplicación del sistema de información estadística que permita analizar y evaluar mensualmente los distintos aspectos de trabajo de la actividad.
2. Control mensual del grado de satisfacción del cliente con los servicios prestados por la actividad.
3. Control de la aplicación de las Normativas de Trabajo de la Actividad de Óptica.
4. Control del estado técnico de los equipos de tallado y corte y monta.
5. Control de la calidad.

❖ Evaluación y Control

- Los indicadores a tener en cuenta para evaluar el cumplimiento de la actividad serán:

- Índice de Servicios.
- Índice de Satisfacción.
- Índice de Entrega en menos de 15 días.
- Índice Ponderado del Ciclo de Entrega.
- Índice de Pasivos.

- Por ciento de Inscritos.
- Resultado de las visitas a las Unidades.
- En documentos normativos regionales como la Unión Europea se establecen requisitos para los locales, equipamiento y se establecen procedimientos de trabajo para las diferentes actividades de Óptica.

http://www.ccoo.ups.es/legislacion/convenios/convenio_opticas_chivas.doc.

1.6 Condiciones del local. Equipos y Procedimientos de trabajo de la Óptica.

❖ Condiciones del Local

1. Los locales en los que se encuentren ubicadas las Ópticas deberán contar, al menos, con las siguientes dependencias o zonas perfectamente delimitadas:

- a). Zona o sala de despacho y atención al usuario, con una superficie mínima de 10 m².
- b). Zona de refracción o gabinete, para el desarrollo de las funciones optométricas y de contactología, con una superficie mínima de 8 m².
- c). Zona de tallado o montaje, con una superficie mínima de 4 m².
- d). Zona o mobiliario destinado al almacenamiento de productos que requieran condiciones especiales de almacenamiento y conservación.

2. Las Ópticas que se dediquen exclusivamente a la Optometría y contactología, o a una sola de estas actividades, sin venta de productos sanitarios ópticos, no precisarán zona de taller.

3. Las Ópticas que realicen únicamente actividades de tallado y/o montaje no precisarán zona o sala de despacho y atención al usuario ni zona de refracción o gabinete.

4. Los locales deberán mantener unas condiciones higiénico sanitarias aceptables en todo momento, sus paredes, suelos y techos deberán mantenerse limpios y diseñados de forma que sean fácilmente lavables para impedir la acumulación de suciedad.

Las zonas donde se manipulen los productos y materiales, de los que estén legalmente autorizados a utilizar, preferiblemente en el gabinete de Optometría o donde se desarrolle la actividad de contactología, deberán contar con lavamanos no manual o fusómetro, dotado de toallas de papel de un solo uso y jabón líquido. Este lavamanos será independiente del ubicado en el aseo.

5. Los locales deberán disponer de las condiciones de humedad y temperatura para la adecuada conservación y almacenamiento de los productos que legalmente estén autorizados a dispensar.

❖ **Equipamiento y utillaje mínimo**

1. Las Ópticas que desarrollen funciones de optometría deberán contar con el siguiente equipamiento:

a) Montura de prueba con su caja de pruebas correspondiente o Foróptero, con prismas y cilindros cruzados.

b) Refractómetro o Retinoscopio.

c) Optotipo, con test Doucrom.

d) Frontofocómetro.

e) Ventilete u horno de arena.

f) Banco de taller equipado con el material necesario para el desarrollo de funciones propias.

2. Cuando se realicen, además, tareas de adaptación de lentes de contacto, aparte del equipamiento desarrollado anteriormente, dispondrán de:

a) Oftalmómetro o Queratómetro.

b) Lámpara de hendidura.

c) Luz de Wood.

d) Lentes de prueba que habrán de ser desechables y de uso exclusivo para cada paciente, siempre que el tipo de lente lo permita, si bien, en los demás casos, habrá de disponerse de la correspondiente caja de pruebas de lentes de contacto así como del correcto sistema para su aseptización.

3. Cuando se dediquen al montaje en exclusiva o junto a otras actividades propias de las Ópticas, deberán disponer para esa actividad del siguiente equipamiento:

a) Biseladora.

b) Centrador.

c) Frontofocómetro.

d) Ventilote u horno de arena.

e) Banco de taller equipado con el material necesario para el desarrollo de funciones propias.

❖ **Procedimientos de trabajo**

Para asegurar la adecuada adquisición, almacenamiento, adaptación y venta de los productos sanitarios, las Ópticas deberán establecer y disponer de procedimientos normalizados de trabajo, en los que se describan las diferentes operaciones que puedan afectar a la calidad de los productos y a las actividades que se desarrollan en dichos establecimientos. Estos como mínimo serán los relativos a:

a) Higiene del personal.

b) Gestión de productos y materiales: adquisición, recepción, almacenamiento, y registro.

c) Limpieza de los locales.

d) Limpieza y mantenimiento del equipamiento.

e) Montaje y/o adaptación de los productos sanitarios.

f) Registro de formación del personal.

g) Sistema de tratamiento de incidencias y/o reclamaciones.

h) Sistema de archivo documental.

i) Plan de emergencia o de retirada de productos sanitarios.

1.7 Conclusiones Parciales.

1. A través de la evaluación del estado del arte y la práctica, se pudieron determinar las ventajas de trabajar en el sector de servicios médicos del turismo utilizando los sistemas de gestión de la calidad como herramientas de trabajo para garantizar el cumplimiento de los requisitos asociados a los servicios y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

2. A partir de la evaluación del marco teórico-práctico evaluado se pudieron valorar y analizar críticamente las metodologías, técnicas y herramientas propuestas por diferentes autores para establecer los procedimientos que se ajusten al desempeño

empresarial de la Sucursal Turismo y Salud y que permitan el logro de los objetivos del trabajo de diploma.

3. Las normas internacionales de la serie ISO 9000 tienen una amplia y sólida aplicación internacional en materia del sistema de gestión de la calidad y la aplicación de las mismas en las entidades de producción y de prestación de servicio son una carta de presentación de los diferentes mercados internacionales por lo que el modelo que en ella se presenta puede considerarse como el más apropiado para el diseño del sistema de gestión de la calidad.
4. El desempeño de las organizaciones con un sistema de gestión de la calidad que responda a los requisitos que se establecen en la NC ISO 9001:2001 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos” permite aumentar la capacidad de producción y prestación de servicios proporcionando de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para lograr un aumento de la satisfacción de los clientes a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua.

Capítulo II: Caracterización de la organización y diagnóstico.

En el presente trabajo se realiza una caracterización de la Compañía Cubanacán Turismo y Salud. También se describen los trabajos de prestación de servicio que en la misma se ejecutan; particularizando en los servicios de óptica en la Sucursal V.C, en el cual se centra el trabajo de diploma. Por último se establecen las bases para el desarrollo del diagnóstico a realizar.

En la figura 2.1 se representa el desarrollo de este capítulo.

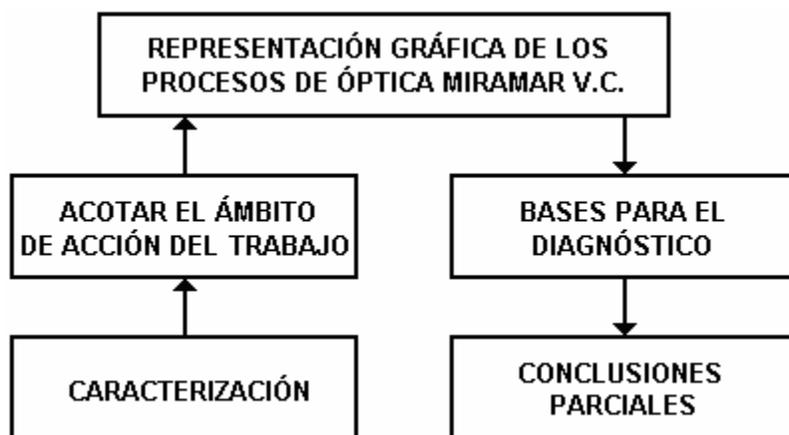


Figura2.1_ Secuencia del Capítulo II

2.1 Caracterización de la Empresa

El Grupo CUBANACAN, S.A., que tiene su origen en la Corporación de Comercio y Turismo Internacional del mismo nombre y que fuera creado el 5 de agosto de 1987, ha ido modificando progresivamente sus estructuras hasta que en el año 1996 se constituyó en una Compañía Holding, la cual ejerce pleno control propietario sobre las 3 compañías registradas en Cuba que se le subordinan, dedicadas a la industria turística y al comercio internacional.

Dichas compañías se denominan:

- Hoteles CUBANACAN, S.A.
- Agencias de Viajes CUBANACAN
- **CUBANACAN Turismo y Salud**

Turismo y Salud es la Empresa del Grupo Cubanacán especializada en la prestación de servicios médicos tanto asistenciales y preventivos como en los servicios para elevar la calidad de vida. Como organización su labor tiene más de 15 años de experiencia, logrando reconocimientos Internacionales. Tiene como:

MISIÓN:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofertando programas médicos y de calidad de vida, servicios farmacéuticos y ópticos, caracterizados por un alto rigor profesional, científico, tecnológico y una conducta acorde con la ética y los valores de nuestra sociedad.

VISIÓN:

- Ser la mejor alternativa para tratamientos Médicos y de Calidad de Vida en América Latina y el Caribe, llegando a ser la compañía de excelencia en la prestación de estos servicios contando con instalaciones, equipamiento y tecnología de avanzada, así como, un personal altamente profesional y ético.

OBJETO SOCIAL:

- Prestar servicios médicos a extranjeros con residencia temporal o permanente en Cuba, nacionales residentes en el exterior y turistas, en la forma de la medicina preventiva o asistencial y en general cualquier tratamiento médico-farmacéutico preventivo, investigativo o de mantenimiento en cualquier especialidad. Estos servicios médicos se prestarán en cualquier instalación médica que opere actualmente o en el futuro, así como en centros médicos del Ministerio de Salud Pública de Cuba, según convenio con esta.
- Ofertar y prestar servicios de desintoxicación, anti-estrés, aguas minero medicinales y termales, revitalización, cosmetología, podología, peluquería, masaje, talasoterapia, rehabilitación y la revitalización que se desarrollen en el futuro.
- Establecer y operar clínicas de servicios generales especializados y hoteles SPA destinados a tratamientos médicos especializados para estancia de pacientes y acompañantes.
- Establecer y operar farmacias de surtido no convencional, ópticas y otros centros comerciales relacionados con la rama de la salud, tanto preventiva como curativa y remedial.
- Producir y almacenar, para la comercialización mayorista interna en la organización y para su comercialización minorista:
 1. productos farmacéuticos seleccionados, previa aprobación del Ministerio de Salud Pública,
 2. productos de fangos y aguas minero medicinales y otros elaborados a partir de estos,
 3. cosméticos revitalizantes y curativos,
 4. productos relacionados con la salud, la rehabilitación y la revitalización.

- Importar y almacenar, de acuerdo con la nomenclatura de productos que se apruebe por el Ministerio de Comercio Exterior, para la comercialización mayorista interna en la organización y para su comercialización minorista:

1. productos farmacéuticos seleccionados,
2. productos de fangos y aguas minero medicinales y otros elaborados a partir de estos,
3. artículos específicos de uso y aseo personal dirigido a niños y adultos,
4. cosméticos revitalizantes y curativos,
5. equipos médicos diagnósticos,
6. vacunas,
7. productos relacionados con la salud, la revitalización y la rehabilitación.

- Exportar:

1. productos farmacéuticos seleccionados,
2. productos de fangos y aguas minero medicinales y otros elaborados a partir de estos,
3. cosméticos revitalizantes y curativos,
4. vacunas,
5. productos relacionados con la salud, la revitalización y la rehabilitación.

- Constituir y formar parte de asociaciones internacionales relacionadas con su especialidad, cuando el desarrollo de sus actividades lo aconsejen y previa autorización.

- Promover y ejecutar el turismo de salud estableciendo acuerdos con turoperadores, agencias, asociaciones, consultorías médicas, aseguradores y otras instituciones y organizaciones cuando sean conveniente para un incremento de sus actividades.

- Organizar y realizar congresos, eventos, encuentros, cursos, adiestramientos y otros propios del sector de salud, relacionados con las actividades que realiza.

- Trasladar mediante transportes especializados a pacientes y acompañantes hasta las instalaciones de salud o cualquier otro lugar.

- Ofertar servicios complementarios a su actividad en las instalaciones que opera, tales como tiendas, gastronomías y otros.

- Arrendar habitaciones exclusivamente a las agencias que operan con la compañía y estén legalmente establecidas en Cuba, para que instalen sus oficinas en el país.

Opera con Instituciones en el Sistema Nacional de Salud, las cuales abarcan todas las especialidades médicas, y en algunas de ellas se ofrecen tratamientos únicos en el mundo para afecciones consideradas incurables.

Cuenta además con una Sucursal en cada provincia integrada por la diferente línea de negocios:

- Clínicas Internacionales,
- Consultorios Médicos Hoteleros,
- Servicio Médico Ambulatorio,
- Farmacias Internacionales,
- Tiendas de Efectos Médicos,
- **Ópticas Miramar.**

2.1.1 Creación de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud V.C.

La Sucursal Turismo y Salud en Villa Clara ubicada en Colón # 106 en el municipio de Santa Clara se crea en Enero del 2006 a partir de la necesidad de tener representado los servicios médicos para el turismo en la provincia de Villa Clara. Esto respondió al incremento turístico ocasionado por el desarrollo de la Cayería Norte. Su creación fue concebida para lograr una mejor organización de los servicios de Óptica y Farmacia, ya que estas laboraban de forma independiente. Antes de la creación de la sucursal, la farmacia respondía a los intereses de la Clínica Internacional de Cienfuegos y la Óptica a los de Óptica Miramar Ciudad Habana, aun perteneciendo ambas a la misma compañía y estando en el mismo territorio.

2.1.2 Líneas de Negocios. Sucursal Cubanacán Turismo y Salud Villa Clara.

La Sucursal consta de cinco consultorios médicos ubicados en los siguientes Hoteles: Sol Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Cayo Las Brujas, Dunas 3 y Ensenachos en los cuales laboran personal de la salud en condición de prestación de servicio.

Además consta de dos Farmacias Internacionales, ubicadas en los Hoteles Sol y Caneyes; dos tiendas de efectos médicos, una Óptica Miramar y se trabaja en la construcción de una Clínica Internacional en Cayo Santa María.

2.1.3 Descripción de los servicios por líneas de negocios de la Sucursal V.C:

Consultorios Médicos Hoteleros

- Asegurar una atención Médica Integral y multidisciplinaria al paciente.
- Realizar control Higiénico-Epidemiológico de la instalación.
- Cooperar en el desarrollo de investigaciones científicas que permita mejorar la asistencia prestada.
- Atender las consultas solicitadas por los turistas en las correspondientes instalaciones.
- Promover la preparación y el desarrollo científico de los profesionales y técnicos del área.
- Contribuir a la realización de procedimientos diagnósticos de la Institución.
- Cumplir con los principios de Ética Médica y Secreto Profesional.
- Mantener informado al paciente y/o familiares sobre su estado de salud, resultado de investigaciones y terapéutica.
- Aplicar el Consentimiento Informado en todo caso en que se vaya a realizar cualquier proceder de riesgo o aplicar alguna medicación con reacciones adversas o efectos secundarios importantes.
- Mantener una coordinación estrecha con el resto de los servicios de la Institución.
- Dar respuesta a los expedientes clínicos para la confección de los programas médicos.

Farmacias Internacionales:

- Encargadas de la venta de medicamentos con el fin de satisfacer las necesidades de los turistas.

Tienda de Efectos Médicos:

- Se encargan de comercializar efectos médicos y productos de parafarmacia relacionados con la rama de la salud, tanto preventiva como curativa y remediar.

- Realizar comercialización de equipos y efectos médicos de uso doméstico encaminados a mejorar la atención y evolución de diferentes patologías ambulatorias.
- Comercializar equipos de determinación diagnóstica y de signos vitales de uso personal y no profesional que contribuyen a la prevención, seguimiento y detención de diversas patologías.
- Ofertar renglones encaminados a elevar la Calidad de Vida, con la comercialización profesional de productos dietéticos, reconstituyentes y cosméticos.
- Comercializar líneas de productos y efectos médicos dirigidas a la tercera edad, tanto preventivos, como curativos que mejoran su estado de salud e higiene.
- Realizar comercialización de productos dirigidos al mejoramiento de la higiene y cuidados del bebé.
- Ofertar renglones de productos desechables y de curaciones de uso doméstico que permiten los primeros auxilios.
- Comercializar renglones dirigidos a la prevención de lesiones en el sistema osteomioarticular vinculadas a la práctica de ejercicios físicos, así como, tratamiento remediar a las personas.

Ópticas Miramar:

- Se encargan de ofrecer una amplia línea de armaduras y lentes orgánicos de probado prestigio internacional. Entre la gama de lentes que se comercializan, se destacan los de visión progresiva, visión sencilla, bifocales, lenticulares y fotocromáticos transitions dirigiendo sus servicios a clientes individuales, turistas extranjeros e instituciones.

2.2 Ámbito de acciones de trabajo.

En el Anexo 1 se muestra la Estructura Funcional actual de la Sucursal Turismo y Salud en Villa Clara. En el que se identifica mediante sombreados el ámbito de acción de trabajo para el desarrollo de esta investigación.

La Óptica Miramar de Villa Clara fue fundada en el año 1998 subordinada directamente a la Dirección de Ópticas Miramar ubicada en la provincia de Ciudad Habana, en el año 2006 se reestructura Turismo y Salud nacionalmente y se crea una Sucursal en cada provincia. También se creó la Sucursal Ópticas Miramar Habana laborando ahora como proveedor de la red de Ópticas Miramar ubicadas en todas las provincias.

Óptica Miramar Villa Clara.

Los clientes:

- Empresa que operan en divisas
- Población
- Turistas extranjeros

❖ Servicios prestados por áreas en Óptica Miramar V.C.

Consultas de refracción y Contactología.

Están atendidas por licenciados en optometría y técnicos en oftalmología. La experiencia de estos especialistas avala una rápida y segura atención. En la consulta de refracción se realiza el examen objetivo y subjetivo del paciente, apoyado con un equipamiento computarizado de alta tecnología. El servicio de contactología se ofrece para el uso de lentes rígidos, de gas permeable y blando, tanto esféricos como tóricos con adaptación, cuidado y mantenimiento de dichos lentes. Todos los servicios están respaldados por garantía.

Taller de corte y montaje

Se accede a los siguientes servicios

- Corta y monta de lentes orgánicos para todo tipo de armaduras.
- Reparaciones:
 - Plaquetas, terminales, tornillo, junquillos para ajuste del lente, bisagras en armaduras plásticas.
 - Mantenimiento y limpieza por medio de ultrasonido y ajuste de armaduras.
- Aplicación de color en los lentes.

Salón de ventas.

Experimentados vendedores que ponen a su disposición la más amplia línea de productos y accesorios, entre los que se encuentran:

- Armaduras oftálmicas de variados estilos y reconocidas marcas.
- Lentes orgánicos de reconocido prestigio internacional.

- Gafas de sol de marcas conocidas.
- Accesorios ópticos: cadenas, cordones, estuches, limpia cristales, protectores de sol, lupas y otros.
- Lentes de contacto desechables graduados.
- Lentes desechables de uso prolongado: gas permeable.
- Lentes de contacto cosméticos de variados colores.
- Soluciones para todo tipo de lentes cosméticos.
- Lentes fotocromáticos.

2.3 Representación gráfica del proceso productivo de Óptica Miramar Villa Clara.

En las figuras 2.2, 2.3 y 2.4 se muestran una representación gráfica de los procesos de prestación de servicios de Óptica mediante la técnica de observación directa.

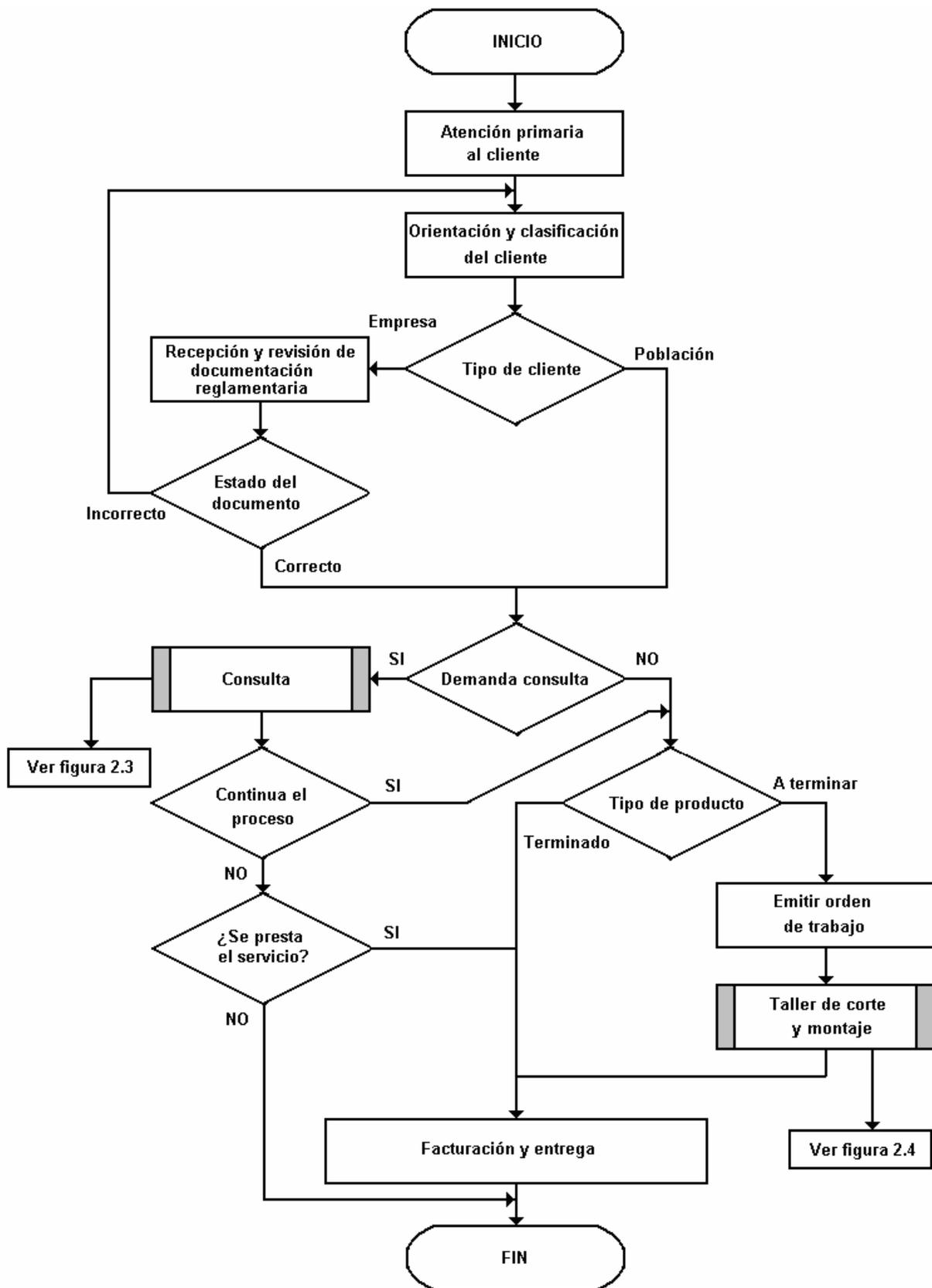


Figura 2.2_ Diagrama de Flujo del Área de Ventas Óptica V.C

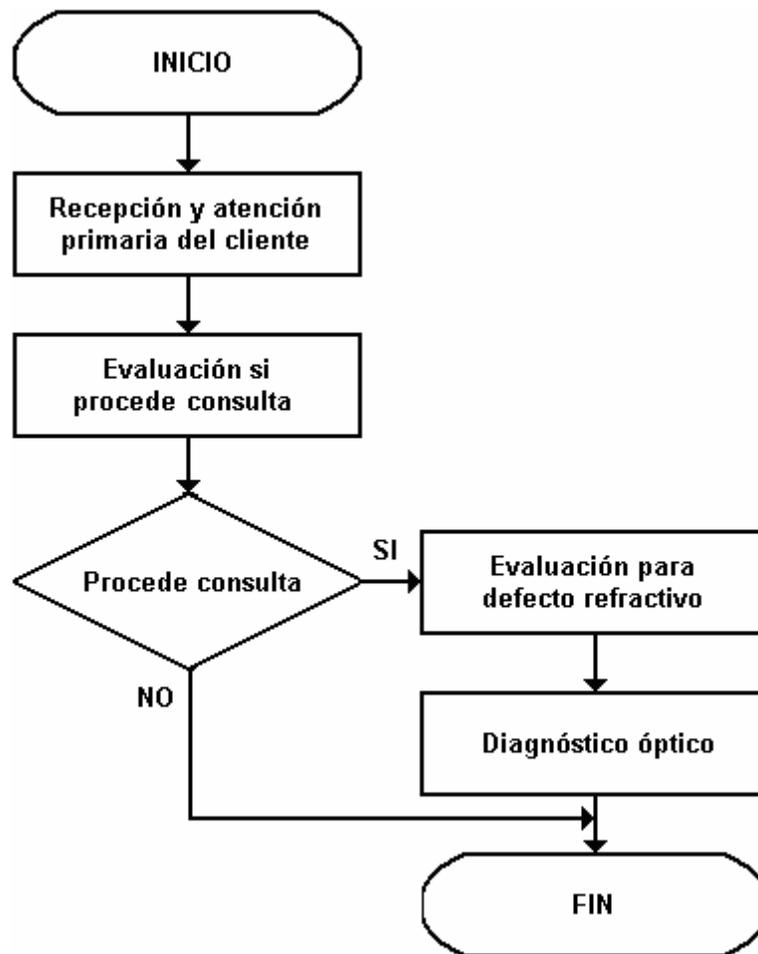


Figura2.3_ Diagrama de Flujo del Área de Consulta

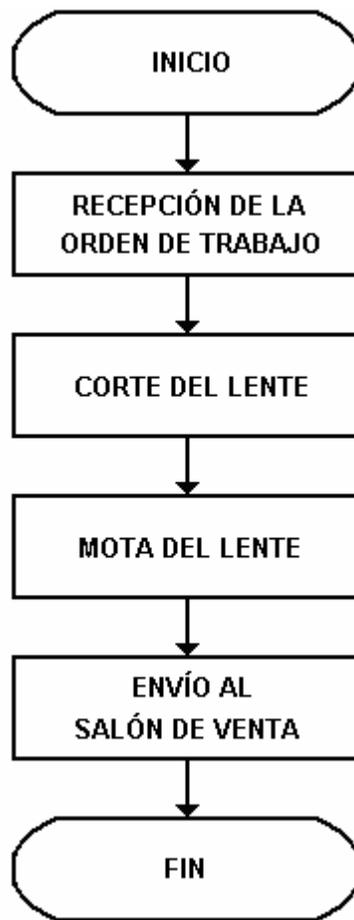
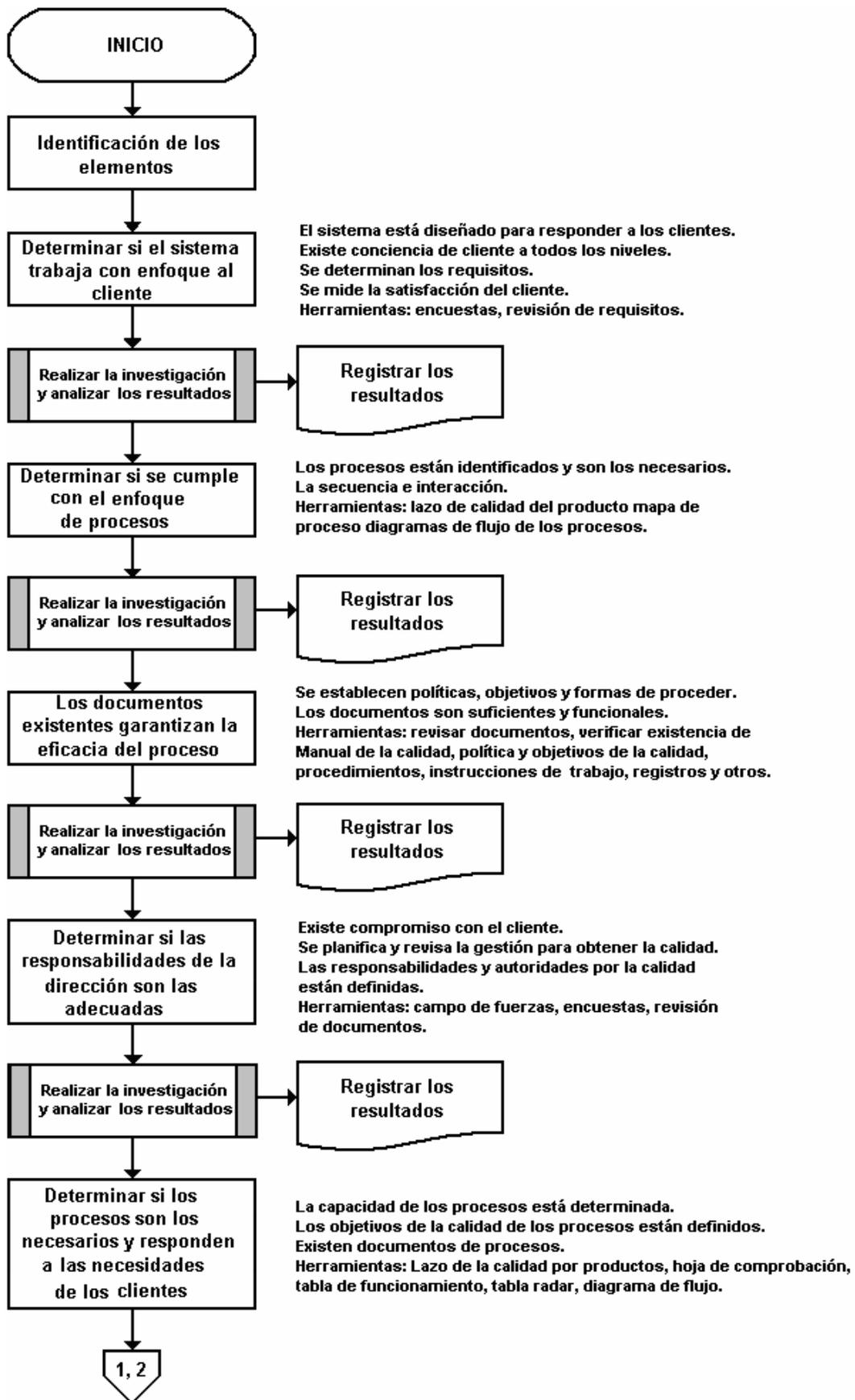


Figura 2.4_ Diagrama de Flujo Taller de corte y montaje.

2.4 Bases para el Diagnóstico

Una de las acciones importantes a desarrollar para lograr el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad coherente con el funcionamiento de la organización, que se ajuste además a los requisitos del modelo de gestión a aplicar optimizando tiempo y acción de los actores logrando con eficacia y eficiencia los resultados esperados, es la realización de un buen diagnóstico. En el diagnóstico se evalúa la situación en que se encuentra la organización con respecto a la calidad para valorar en que medida el proceder empresarial de la organización es coherente con los requisitos del modelo a aplicar y con los principios del mismo.

Para la realización del diagnóstico seguiremos el procedimiento que propone Rivero A (2006) como herramienta de trabajo.



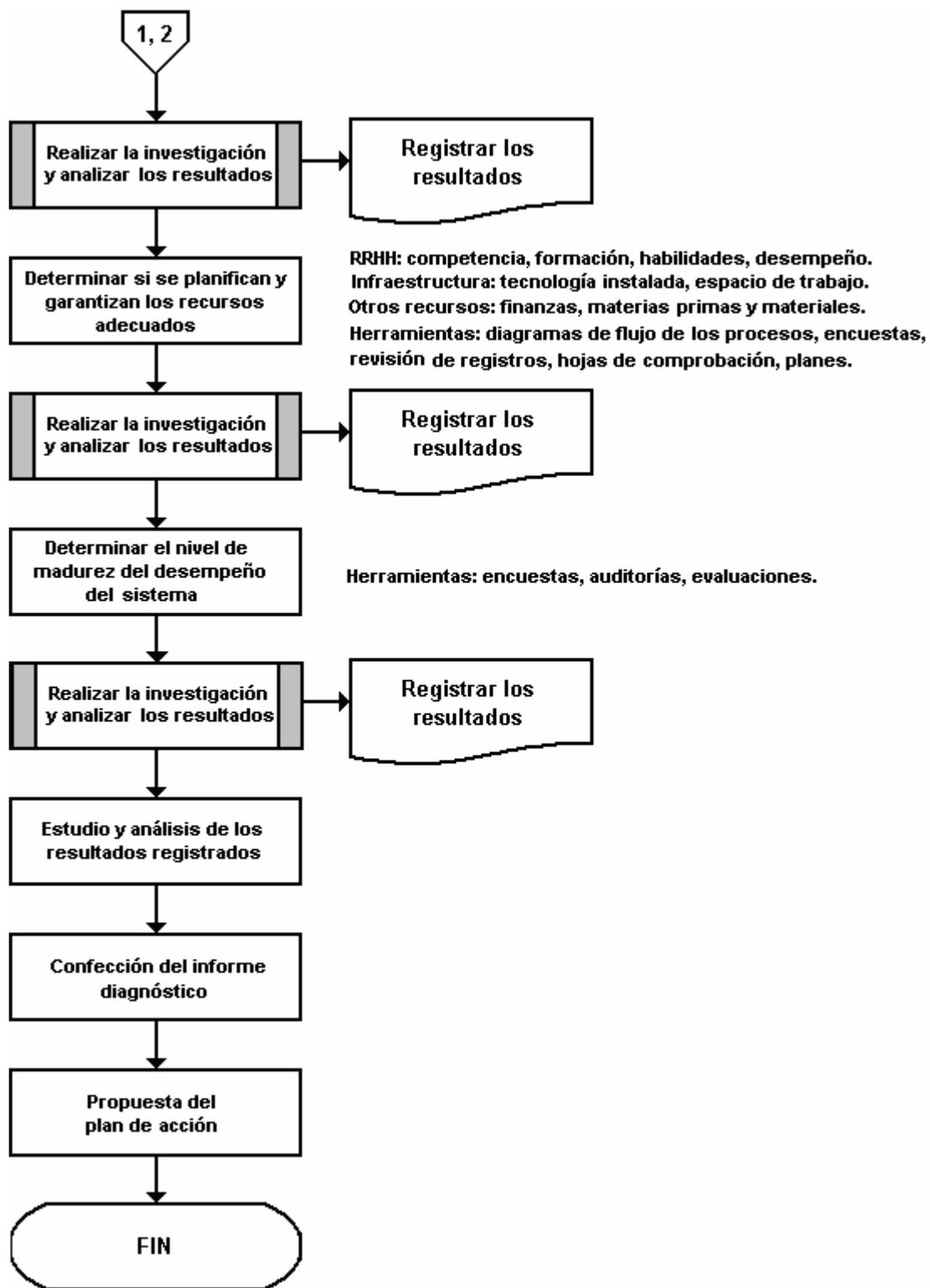


Figura 2.5_ Procedimiento para el diagnóstico del sistema de la organización con respecto a la calidad.

En la figura 2.5 se muestra el diagrama de flujo del Procedimiento para el diagnóstico del sistema de la organización con respecto a la calidad a utilizar para determinar si el sistema de la organización cumple con los requisitos del modelo propuesto por la norma NC ISO 9001:2001. En el propio diagrama se hace referencia a posibles herramientas a utilizar en las diferentes etapas y a una subrutina para realizar la investigación y analizar resultados, que se muestra en la figura 2.6.

Se parte de identificar los elementos que conforman el sistema de la organización, sus interrelaciones y responsabilidades asignadas y la estructura organizativa con que cuenta la organización.

Se determina si se trabaja con enfoque a los clientes, tanto interno como externo, si cada uno de los elementos tiene identificados, a quien le entrega sus resultados.

Cada uno de los elementos o actividades se analizan para determinar si son actividades independientes o forman parte de un proceso, si están identificados el inicio y el fin de los procesos, si dichos procesos son interfuncionales o interdepartamentales, si tienen uno o varios jefes o si cumplen con el enfoque de proceso.

En la organización existe cierto nivel de organización o documentación de las actividades que se realizan, se analizan los documentos existentes buscando que describan el sistema, garanticen su eficacia y respondan a las necesidades de la organización y de sus clientes.

Se analiza la estructura organizativa, indagando que de respuesta al enfoque de procesos; si cada proceso o actividad tiene un responsable único, si las responsabilidades definidas responden adecuadamente a los procesos y si están asignadas y documentadas las autoridades correspondientes a cada puesto de trabajo.

Se consideran también las responsabilidades, que con la tecnología básica instalada se tienen, debido a que las herramientas que se utilicen para trabajar, en las diferentes operaciones que componen los procesos, dependen de los datos que se puedan obtener de cada una de las tecnologías y por tanto las herramientas a aplicar son diferentes.

Se observa si los procesos dan respuesta a las necesidades de los clientes, si están determinados todos los necesarios, definidas adecuadamente las interrelaciones y diseñados de forma tal que garanticen su medición y mejora continua. Se verifica la

documentación que los describe, si los recursos están identificados y definidos sus requisitos.

Se revisa que los recursos indispensables para cada proceso estén identificados, al igual que sus requisitos; se planifican y entregan para garantizar el buen funcionamiento del sistema. Que exista un proceso para su aseguramiento, el cual tenga criterios definidos para evaluar y seleccionar a los proveedores, criterios para la aceptación y liberación de dichos recursos, así como, condiciones y requisitos para su almacenamiento.

Si las evidencias recolectadas lo permiten, se evalúa el nivel de madurez del desempeño del sistema, según las Directrices para la evaluación, propuestas en la NC ISO 9004:2001.

Con la información recopilada se prepara un informe de la situación encontrada y se proponen las acciones necesarias para mejorar el desempeño del sistema y lograr su certificación.

En una primera etapa este diagnóstico se utiliza para determinar los cambios o mejoras necesarias para implementar en la organización el sistema que permita la gestión de la calidad y lograr su certificación, posteriormente se puede utilizar para identificar mejoras que permitan el mantenimiento y mejoramiento del sistema implementado.

En la figura 2.6 Subrutina para realizar la investigación y el análisis de los resultados, se propone una secuencia de pasos, que se repite en varias ocasiones durante el diagnóstico; a partir de la identificación del objeto de investigación se selecciona el patrón de comparación y las herramientas o procedimientos que se utilizan para medirlo.

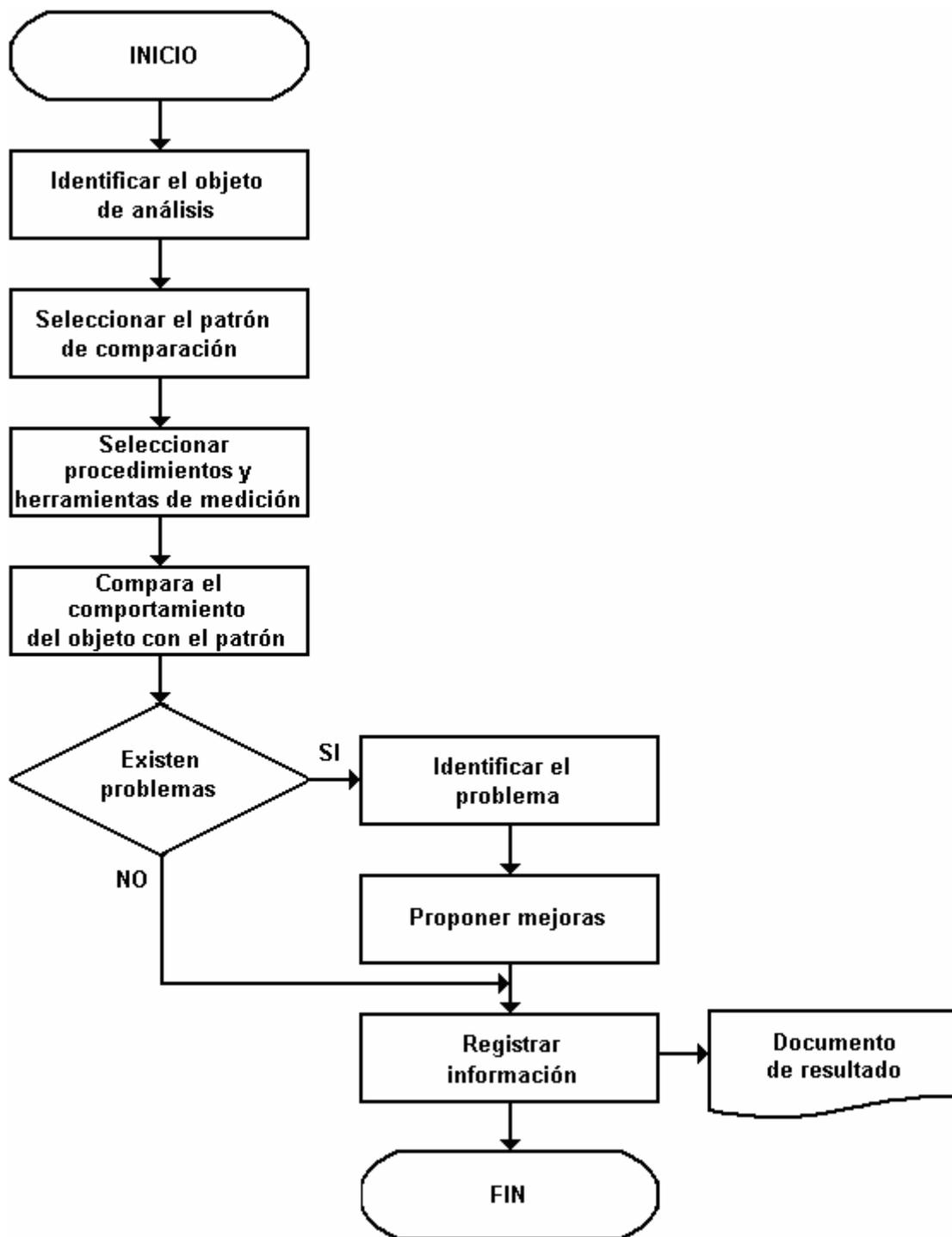


Figura 2.6_ Subrutina para realizar la investigación y analizar los resultados.

Una vez que se cuente con la información suficiente se analiza su comportamiento y se determina si existen o no problemas, a partir de la identificación del problema se proponen las posibles mejoras y se registran para su aprobación y posterior implementación.

A continuación se presenta el objetivo del diagnóstico, y se describen las principales acciones a desplegar y las técnicas a emplear para el desarrollo del mismo.

2.4.1 Objetivo del diagnóstico y acciones a desarrollar.

El diagnóstico se desarrolló con el objetivo de valorar el estado actual de la organización, y el grado de concordancia de su proceder en la gestión empresarial con los requisitos establecidos en la NC ISO 9001: 2001. En tal sentido se identificaron las acciones más importantes a desarrollar en correspondencia con los principios para la gestión de la calidad y los requisitos establecidos para el modelo de gestión definido. Las mismas se relacionan a continuación.

Identificación de los elementos del sistema de la organización

1. Enfoque en procesos

- ✓ Determinar si la organización posee una estructura enfocada en procesos.
- ✓ Identificar los procesos definidos en la organización, su secuencia e interacción.

2. Concordancia entre estructura organizativa y características del sistema a implementar

- ✓ Determinar la estructura organizativa de la empresa.
- ✓ Definir concordancia entre la estructura organizativa de la empresa y los procesos identificados.

3. Infraestructura que responde al sistema

- ✓ Determinar el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de cada uno de los procesos.

4. Formación de los trabajadores

- ✓ Identificar las acciones de formación utilizadas por la organización para garantizar la competencia de los técnicos, dirigentes y demás trabajadores.

5. Control operacional

- ✓ Determinar la existencia de procedimientos o instrucciones de trabajo documentados en aquellas actividades u operaciones vinculadas a los servicios de óptica
- ✓ Revisar los puntos de control identificados para la prestación del servicio desde la planificación hasta la prestación del servicio en si.

Determinar si los documentos existentes garantizan la gestión de la calidad

1. Establecimiento de política, objetivos, programas, planes, manuales, reglamentos, formas de proceder.

✓ Determinar si la organización tiene definidos, documentados e implementados: política, objetivos, programas, planes, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros y otros documentos necesarios para una adecuada gestión de la calidad.

2. Existencia de documentos legales aplicables.

✓ Comprobar procedimientos de acceso a la documentación legal aplicable.

✓ Revisar el estado de actualización de los documentos legales.

✓ Valorar el nivel de implantación y cumplimiento de los requisitos legales aplicables.

Determinar si las responsabilidades de la dirección son las adecuadas para la gestión de la calidad

1. Establecimiento de funciones, responsabilidades y autoridades para la gestión de la calidad.

✓ Revisar si están definidas y comunicadas las funciones, responsabilidades y autoridades del personal que dirige, ejecuta y verifica actividades que tienen efecto sobre la calidad del servicio que se presta.

Determinar si la organización aplica métodos de trabajo que garanticen la mejora continua

✓ Comprobar si la organización tiene definidos planes para la mejora de sus procesos en función de mejorar la calidad de sus prestaciones y, consecuentemente aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

✓ Revisar si los datos que se analizan por los responsables de las áreas involucradas son suficientes para proyectarse en función de la mejora de la calidad de las prestaciones.

✓ Valorar si la organización toma acciones encaminadas a eliminar las causas de situaciones no deseadas detectadas o potenciales para evitar que vuelvan a ocurrir o prevenir su ocurrencia.

2.4.2 Técnicas empleadas para el desarrollo del diagnóstico.

Para la realización del diagnóstico se emplearan las técnicas siguientes:

- Entrevistas, para constatar la situación existente con respecto a los requisitos establecidos en la norma NC ISO 9001:2001.
- Revisión de la documentación existente en la Sucursal y Óptica, para comprobar el grado de adecuación de esta documentación con los requisitos establecidos en la norma NC ISO 9001:2001.
- Visita a cada una de las áreas para observar su estado, la organización de las mismas, el equipamiento de que disponen, los registros existentes sobre los servicios, e intercambio de opiniones con el personal.
- Análisis de la información adquirida y elaboración del Informe de Diagnóstico.

Para la concepción de las entrevistas se tuvo en cuenta el de modelo de gestión que se pretende aplicar y los requisitos del mismo, para que sirva de guía y base para el cuestionamiento.

Se decidió que el modelo a emplear para el desarrollo de este paso sería el correspondiente a la norma NC ISO-9001:2001 “Sistema de gestión de la calidad. Requisitos”.

Se desarrolló una entrevista dirigida directivos, especialistas y técnicos de la sucursal y trabajadores de la óptica. Las mismas respondían a una lista de chequeo basada en los requisitos del modelo aplicable (Véase Anexo II: Lista de Chequeo). Las preguntas fueron personalizadas en función de las responsabilidades de cada una de las personas entrevistadas, en coherencia con los aspectos definidos en la Lista de Chequeo.

En función de las respuestas dadas por las personas entrevistadas, se revisó la documentación existente declarada por los mismos, a fin de comprobar el grado de adecuación de estos documentos con los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2001. De igual modo se revisaron otros documentos que, aunque no habían sido concebidos en función de dar respuesta a los requisitos de esta norma, si contienen información y describen procedimientos que responden a la misma. Estos documentos eran directivas, regulaciones y otros de origen ministerial, o derivados de los anteriores, procedentes del ministerio de salud pública (MINSAP), ministerio del turismo (MINTUR) y ministerio de trabajo y seguridad social (MTSS) fundamentalmente.

La visita a las diferentes áreas de trabajo se realizó con el fin de constatar prácticamente el desempeño de las personas y la adecuación de tal desempeño en los documentos disponibles. Por otra parte, se observó la organización de las áreas, el equipamiento de que disponen, los registros existentes analizando las evidencias acumuladas en los mismos.

2.4.3 Resultados del diagnóstico.

En el Anexo 3 se presenta el informe de los resultados del diagnóstico en correspondencia con los requisitos establecidos. A continuación se representa una valoración de los resultados más relevantes arrojados por el diagnóstico, en correspondencia con las acciones definidas en la sección 2.4.1 de este capítulo.

Identificación de los elementos del sistema de la organización

La organización no tiene identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. La estructura existente no permite el ajuste a los procesos una vez que se identifique, pues en la misma se fijan funciones departamentales que no tienen un enfoque de sistema para la gestión.

En la organización se observa un ambiente de trabajo adecuado, percibiéndose la satisfacción de los empleados, y un ambiente favorable para la prestación de los servicios. Las condiciones físicas, sociales, y ambientales (temperatura, humedad relativa) son adecuadas. No obstante, existen dificultades con la disponibilidad de espacio para almacenar producto terminado en el área de venta y no se dispone de un almacén para los productos ópticos, así como no se dispone de un taller para el tallado de lentes.

En la sucursal de forma general el personal no fluctúa significativamente y la gestión de competencia se realiza respondiendo a las resoluciones del MTSS.

La organización realiza el seguimiento y medición del servicio a través de los documentos metodológicos del MINSAP y por las disposiciones que se establecen en la instrucción técnica disponible para el corte y tallado de lentes. Pero no se cuenta con otros documentos que pudieran facilitar la adecuada planificación, operación y control del mismo.

Determinar si los documentos existentes garantizan la gestión de la calidad

La organización tiene política de calidad definida y cuenta con un manual de calidad, pero los mismos no responden a los requisitos que se establecen en la norma de referencia. Así como están documentados los objetivos estratégicos de la organización, pero los mismos no incluyen objetivos asociados a la calidad de productos y servicios. En lo fundamental, en ellos no se tiene en cuenta el compromiso con el cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio, ni el compromiso con la mejora continua del desempeño empresarial de la entidad para elevar cada vez más la eficacia del sistema.

Se dispone de una instrucción operacional para el corte y montaje de lentes y una base de documentos metodológicos para la prestación del servicio establecidos por el organismo rector, pero no se cuenta ni con los procedimientos documentados exigidos por la norma ni de otros documentos que pudieran facilitar la adecuada planificación, operación y control del sistema. Los registros que se llevan en la organización para la prestación de su servicio dan respuesta a algunos de los requisitos asociados a la sección 6.2.2 con relación a la gestión de los recurso humanos, y al capítulo 7 de la norma de referencia, pero no se registran las evidencias asociadas a la mayoría de los requisitos en los que la norma requiere de registros.

Determinar si las responsabilidades de la dirección son las adecuadas para la gestión de la calidad

La alta dirección ha definido las responsabilidades y autoridades, pero las mismas responden a las funciones departamentales en correspondencia con la estructura definida.

Determinar si la organización aplica métodos de trabajo que garanticen la mejora continua

El enfoque que tiene la organización no posibilita la proyección en función de la mejora continua del desempeño empresarial de la entidad. Solo es utilizada para conocer la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos la atención a quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes. Al no tener un sistema de gestión de la calidad, el análisis de datos que se realiza en la organización no incluye todos los aspectos definidos en la norma aplicable. El análisis de datos solo se realiza por parte de la alta dirección y los resultados de este análisis no se revierten en función de la mejora de la eficacia del sistema, sino que son

considerados para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por otra parte las acciones que se toman en la organización están encaminadas a eliminar el problema sobre la base de correcciones, y no para eliminar las causas que lo generan.

En resumen, los principales problemas están asociados a un deficiente enfoque del sistema para la gestión de la calidad, proyección insuficiente de la organización en función de los requisitos aplicables al servicio y productos resultantes, y enfoques operativos del trabajo que no garantizan una proyección de la entidad hacia la mejora continua.

2. 5 Conclusiones Parciales.

1. El desarrollo del diagnóstico permitió evaluar la situación en que se encuentra la organización con respecto a la calidad, determinando en que medida el proceder empresarial de la organización es coherente con los requisitos y principios del modelo de gestión a aplicar de la Sucursal Turismo y Salud V.C.
2. El sistema empresarial que tiene implementado la organización no es coherente con los requisitos que se establecen en la NC ISO 9001: 2001 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
3. Los principales problemas están asociados a un deficiente enfoque del sistema para la gestión de la calidad, proyección insuficiente de la organización en función de los requisitos aplicables al servicio y productos resultantes, y enfoques operativos del trabajo que no garantizan una proyección de la entidad hacia la mejora continua.

Capítulo III: Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Capítulo tres tiene como objetivo general diseñar el Sistema e Gestión de la Calidad correspondiente a la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud V.C en función de sus necesidades y condiciones, para lo cual se utiliza la información obtenida en el capítulo 2. Para satisfacer este objetivo se desarrollan las etapas que se desarrollan que se recogen en la siguiente figura.



Figura3.1_ Hilo conductor del capítulo 3.

3.1 Definición del cronograma de Implementación del sistema de gestión de la calidad.

Después de concluido el diagnóstico de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC se procedió a definir un cronograma de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad, el cual se presenta en la tabla 3.2. El sistema a diseñar e implementar responde a los requisitos que se establecen en la NC ISO 9001: 2001 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.

Cronograma de implementación del S.G.C.

Etapas	Periodo de ejecución													
	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Creación del grupo gestor														
Capacitación inicial de directivos y especialistas miembros del grupo gestor														
Definición de alcance del SGC														
Definición de política y objetivos de calidad														
Identificación de procesos necesarios y determinación de la secuencia e interacción de los mismos														
Documentación de los procesos														
Identificación de actividades a documentar en procedimientos e instrucciones														
Documentación de procedimientos e instrucciones														
Capacitación de los trabajadores para implementar el SGC														
Implementación y ajuste de los documentos del SGC														
Realización de auditorías internas según programa														
Realizar revisiones del SGC por la dirección según programa														
Determinar fecha para Certificación del SGC														

Tabla 3.1_ Cronograma de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad

3. 2 Definición de Alcance del SGC, Política y Objetivos de la Calidad.

En reunión del Consejo de dirección de la Sucursal Cubanacán Turismo Salud VC se formó el Grupo gestor que tiene la siguiente estructura:

- Director de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC
- Especialista Principal de Economía
- Especialista Principal de Recursos Humanos
- Administrador de Óptica Miramar VC
- Especialista Principal de Farmacia
- Especialista Principal de Atención Médica Primaria

Tal estructura respondió a los servicios que se prestan en la sucursal. Con la dirección de este grupo, en principio, se responsabilizó el Director de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC.

En reunión de trabajo de este grupo se valorarán las situaciones a las que se estaba enfrentando cada uno de los servicios que se prestan en la sucursal. En la misma se concluyó que las prioridades debían estar encaminadas al servicio de óptica considerando los siguientes aspectos:

- El servicio de óptica representaba en ese momento más de 60 % de los ingresos.
- Existencia de problemas con los abastecimientos de productos ópticos.
- Dificultades con la infraestructura para el servicio óptico.
- Periodos de tiempo prolongado en la prestación del servicio por demoras en el tallado de lentes.

Tomando en cuenta estos aspectos, quedó definido el siguiente alcance del SGC.

Alcance: El sistema de gestión de la calidad está diseñado con alcance a los servicios de óptica de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC.

A partir de la definición del alcance del sistema de gestión de calidad se decidió nombrar como Representante de la Dirección para la Calidad (RDC) al Administrador de la Óptica Miramar VC. En función de la importancia que tiene para la organización la implementación del sistema de gestión de la calidad con inmediatez; logrando

consecuentemente la prestación del servicio coherente con los requisitos del cliente y los legales - reglamentarios aplicables, así como el aumento del nivel de satisfacción del cliente, se decidió nombrar temporalmente a otra persona como Administrador de la Óptica Miramar VC. Se le asignó al RDC las siguientes responsabilidades y autoridades:

- a) Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora,
- c) asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, y
- d) representar a la entidad en las relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

En correspondencia con las intenciones de la organización se definió y aprobó por la alta dirección la siguiente **Política de la Calidad**:

Es política de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC que se dedica a atención médica para el turismo, potenciar los servicios de óptica. Trabajando por un sistema de gestión de la calidad que responde a la NC ISO 9001: 2001, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos aplicables y la mejora continúa de nuestro desempeño. La prioridad de nuestra organización es garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

En coherencia con la política de calidad fueron definidos por la alta dirección los siguientes

Objetivos de la Calidad:

- A. Garantizar niveles de satisfacción global de los clientes superior al 85 %.
- B. Mantener las prestaciones no conformes de la Óptica Miramar VC en valores inferiores al 3 %.
- C. Montaje de un taller de tallado de lentes en la provincia en el año 2008.

Para poder medir el avance del sistema de gestión de la calidad sobre la base del cumplimiento de los objetivos definidos se establecieron los siguientes **Indicadores de Medida** para los objetivos de calidad:

$$I_A = \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$I_B = \frac{\text{Cantidad de servicios no conforme en óptica}}{\text{Total de servicios prestados en óptica}} \times 100$$

$$I_C = \frac{\text{Acciones cumplidas en correspondencia con cronograma}}{\text{Total de acciones a cumplir en el periodo en correspondencia con cronograma}} \times 100$$

Para valorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y en coherencia con los objetivos planteados se establecieron los Límites de Eficacia siguiente:

$$I_A > 85 \%$$

$$I_B < 3 \%$$

$$I_C > 80 \%$$

Para definir los límites de eficacia de los objetivos se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

El nivel de satisfacción de los clientes se fijó considerando la media nacional e internacional valorada por los órganos de certificación que operan en Cuba, y las condiciones reales de la organización. Aun cuando el órgano de certificación de la República de Cuba establece como media, fundamentados por estudios estadísticos, el 90 % de satisfacción de los clientes como valor aceptable; nuestra organización no esta en condición de lograr tal valor en un periodo inicial de aplicación del sistema de gestión de la calidad. Es por ello que la decisión de certificar el sistema de gestión de la calidad se deja para un momento donde la alta dirección de la organización considere que se encuentra a la altura de los estándares nacionales o internacionales.

Sin embargo, para el objetivo relacionado con los niveles producción no conforme; la alta dirección de la organización ha entendido que es prudente y alcanzable, trazarse como meta los estándares internacionales establecidos para tales fines. Tal determinación se justifica considerando la realidad de la potencialidad de prestar servicios a clientes extranjeros, a precios competitivos. Situación que puede afectarse por la prestación de servicios que no satisfagan las expectativas de este tipo de cliente.

El límite de eficacia establecido para el tercer objetivo, se ha determinado tomando en cuenta los criterios que se establecen por el Ministerio de la Construcción de nuestro país.

3. 3 Planificación de sistema de gestión de la calidad.

Una vez definido el alcance del sistema de gestión de la calidad, la política y objetivos de la calidad de la organización se procedió a definir los procesos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad planteados y a determinar la secuencia e interacción de los mismos. Después de varias sesiones de trabajo del Consejo de Dirección y el Grupo gestor de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC se consideró que los procesos necesarios eran los siguientes:

- Gestión estratégica de la dirección.
- Medición, análisis y mejora.
- Comunicación con el cliente.
- Planificación y producción.
- Gestión de los recursos humanos.

Gestión de los recursos materiales.

Para la definición de estos procesos se consideraron los siguientes criterios dados por [AENOR” La Gestión por Procesos”.Centro de Formación AENOR. España, 2002]

- Afectan al grado de satisfacción del cliente, de ellos depende en gran medida la capacidad para cumplir con sus necesidades y expectativas.
- Están relacionados con la capacidad de la organización para suministrar productos y servicios conformes y coherentes con los requisitos aplicables.
- El cumplimiento de la misión de la organización, el progreso hacia la visión y la consecución de sus objetivos estratégicos dependen en gran medida de ellos.
- Involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización y, como consecuencia, su optimización y eficacia tienen un peso muy relevante en la consecución de resultados competitivos.

En la figura 3.2 se muestra una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos definidos como necesario para el sistema de gestión de la calidad. La secuencia e interacción de estos procesos se estableció a partir de las recomendaciones dadas por [OTN. V.C “La Gestión por procesos”. Folleto de Texto”. OTN. V.C, Cuba. Noviembre 2005.

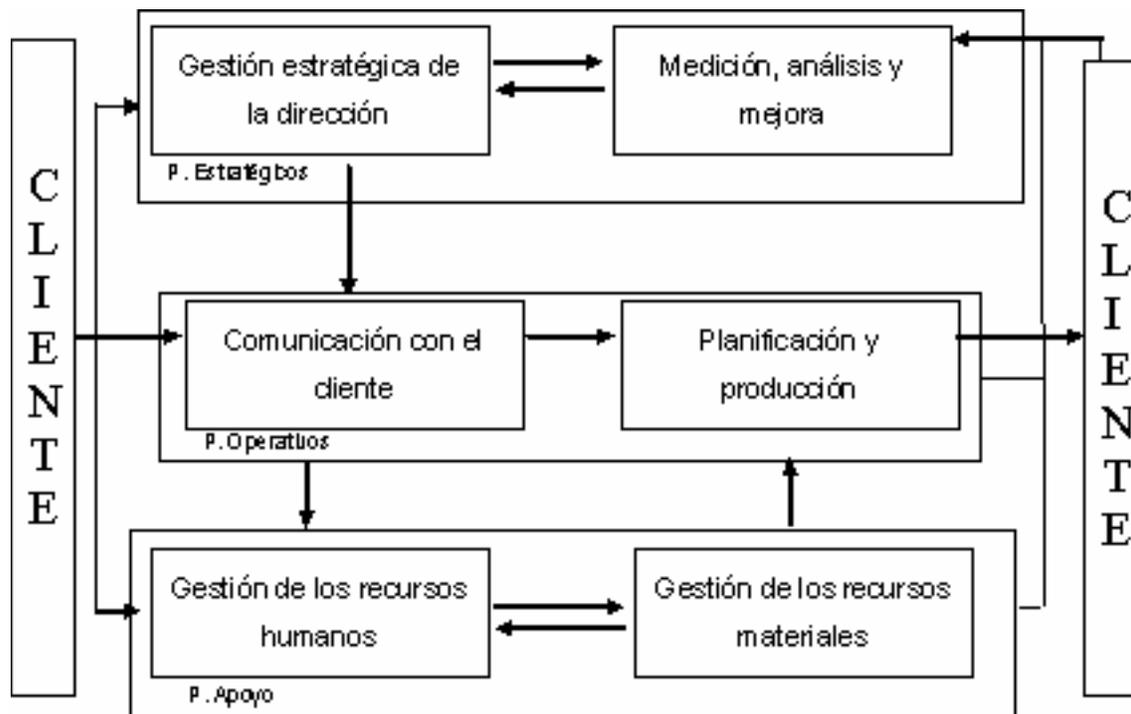


Figura 3.2_ Mapa de Procesos.

Para lograr una planificación adecuada del sistema de gestión de la calidad, con el fin de cumplir con los requisitos citados la sección 4.1 de la NC ISO 9001: 2001 y asegurar que se mantenga la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifiquen e implementen cambios en este, se propuso a la alta dirección de la organización la herramienta que se presenta en la tabla (3.1). Los elementos que se han de incorporar en esta tabla son propuestos por los responsables de cada proceso. Los mismos son valorados, discutidos y aprobados por la alta dirección de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC.

En tal sentido quedaron definidos los siguientes objetivos por procesos y los indicadores de eficacia asociados a los mismos.

Proceso: Gestión estratégica de la dirección.

Objetivos:

1. Lograr que, al menos, el 90 % de las acciones concebidas para lograr la consecución de los objetivos de calidad estén cumplidas en el tiempo acordado.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Acciones cumplidas en tiempo}}{\text{Total de acciones a cumplir según plan}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \geq 90 \%$$

Proceso: Comunicación con el cliente.

Objetivos:

1. Mantener el nivel de satisfacción del cliente con relación a la atención recibida superior al 98 %.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Clientes satisfechos con la atención recibida}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I > 98 \%$$

Proceso: Medición, análisis y mejora.

Objetivos:

1. Lograr que, al menos, para el 80 % de las no conformidades detectadas; el análisis de causas se realice en menos de 48 horas.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{NC con análisis de causa en menos de 48 hrs.}}{\text{Total de NC}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \geq 80 \%$$

2. Garantizar que las no conformidades repetitivas no excedan el 2% de las no conformidades detectadas.

$$I = \frac{\text{NC repetitivas}}{\text{Total de NC detectadas}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \leq 2 \%$$

Proceso: Planificación y producción.

Objetivos:

1. Garantizar que en más del 85 % de los servicios que demande de corte y montaje de lentes, el periodo de prestación del servicio no excedan los 3 días hábiles en la posterior a la confirmación.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Servicios de corte y montaje en menos de 3 días}}{\text{Total de servicios de corte y montaje}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I > 85 \%$$

2. Mantener el volumen de producto no conforme de lentes en valores inferior al 3 % de la producción terminada.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Cantidad de unidades no conforme en corte y montaje de lentes}}{\text{Total de unidades producidas en corte y montaje de lentes}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I < 3 \%$$

Proceso: Gestión de los recursos humanos.

Objetivos:

1. Lograr que, al menos, el 80 % de los trabajadores obtengan más de 7 puntos en la evaluación de la competencia en su desempeño.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Trabajadores con más de 7 puntos en la evaluación de la competencia}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \geq 80 \%$$

2. Garantizar el cumplimiento del plan de formación en más de un 90 %.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Acciones de formación cumplidas}}{\text{Total de acciones de formación planificadas}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I > 90 \%$$

3. Capacitar al 90 % del personal de talleres en materia de tallado de lentes.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Trabajadores del taller capacitados en materia de tallado de lentes}}{\text{Total de trabajadores del taller a capacitar}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \geq 90 \%$$

Proceso: Gestión de los recursos materiales.

Objetivos:

3. Garantizar que, al menos, el 80 % de las compras se le hagan a proveedores evaluados de B, MB o E.

Indicador de eficacia:

$$I = \frac{\text{Proveedores a los que se le realizó compra y están ev. de B, MB y E}}{\text{Total de proveedores a los que se le realizó compra}} \times 100$$

Límite de eficacia:

$$I \geq 80 \%$$

Los objetivos de calidad de los procesos y los indicadores asociados se definieron en función los niveles internacionales establecidos para las actividades de realización del producto y reconocidos como valores medios. El resto de los indicadores se establecieron a partir de análisis y discusiones de trabajo del consejo de dirección, el grupo gestor, y por criterios de expertos.

Para documentar los procesos, se propuso a la alta dirección de la sucursal el esquema de *Ficha de Proceso* que se presenta en la tabla (3. 2). En el anexo 4 se presenta, a modo de ejemplo, la ficha del proceso *Gestión estratégica de la Dirección*.

Proceso:	Responsable:
Misión:	
Objetivos:	
Alcance:	
Entradas:	Proveedores:
Salidas:	Clientes:
Recursos necesarios:	
Indicadores de eficacia:	
Límites de Eficacia:	
Fuentes de información:	
Periodo y forma de seguimiento:	
Variables de control:	
Documentos del proceso:	

Tabla 3. 2_ Fichas de proceso.

Hoja de análisis para la planificación del SGC

Compromisos incluidos en la Política.	Obj. Calidad asociados	Procesos involucrados	Obj. por P.	Acciones	Fecha de cto.	Resp.	Recursos necesarios

Tabla 3.3_: Hoja de análisis para la planificación del SGC.

3. 4 Documentación del sistema de gestión de la calidad.

En función de los resultados del diagnóstico y de los elementos incorporados al saber de la dirección y el grupo gestor de la sucursal a través de la capacitación recibida se determinó la necesidad de documentar las actividades que a continuación se relacionan por proceso.

Gestión estratégica de la dirección.

- Procedimiento de revisión por la dirección

Medición, análisis y mejora.

- Procedimiento para la gestión y control de documentos y registros
- Procedimiento para auditorías internas
- Procedimiento para la toma de acciones correctivas y preventivas
- Procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente.
- Procedimiento para el control de los dispositivos de seguimiento y medición.

Comunicación con el cliente.

- Procedimiento para la determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto

Planificación y producción.

- Procedimiento para la prestación del servicio de óptica.
- Procedimiento para el control del producto no conforme.
- Procedimiento para la identificación y control de la propiedad del cliente
- Instrucción de corte y montaje de lentes.

Gestión de los recursos humanos.

- Procedimiento para la definición de la competencia y formación.

Gestión de los recursos materiales.

- Procedimiento para la ejecución de las compras
- Procedimiento para la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores.

De la figuras 3.3 a la 3.8 se presentan los diagramas de flujo definidos para los procedimientos documentados que exige la norma de referencia. Los mismos fueron concebidos de manera tal que al implementarlos permitirán documentar e implementar eficazmente el resto de los documentos, y el sistema de gestión de la calidad en si, de la Sucursal Cubanacán Turismo y Salud VC.

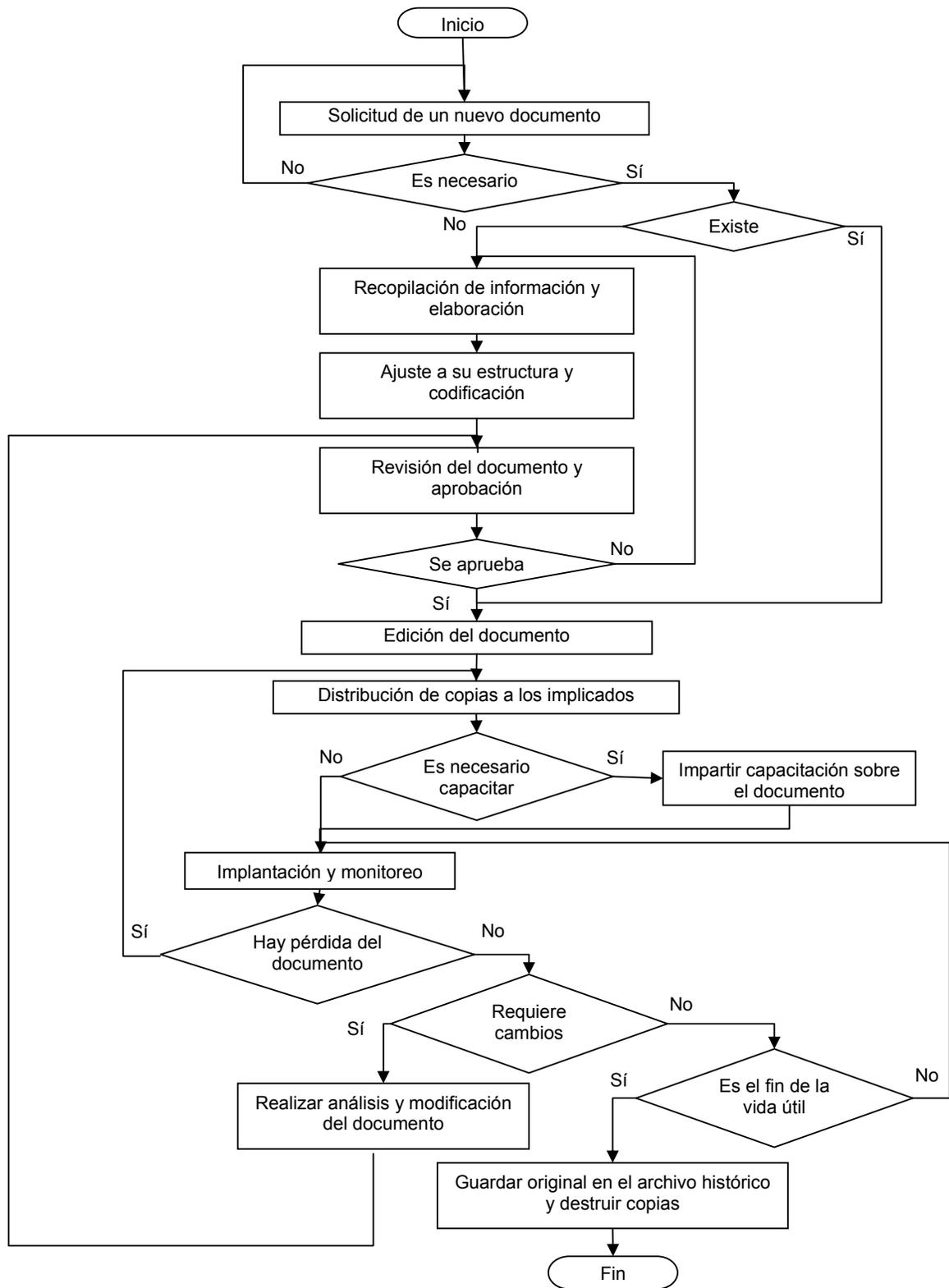


Figura 3.3_ Diagrama de flujo de la Gestión de la Documentación y Control de los Registros

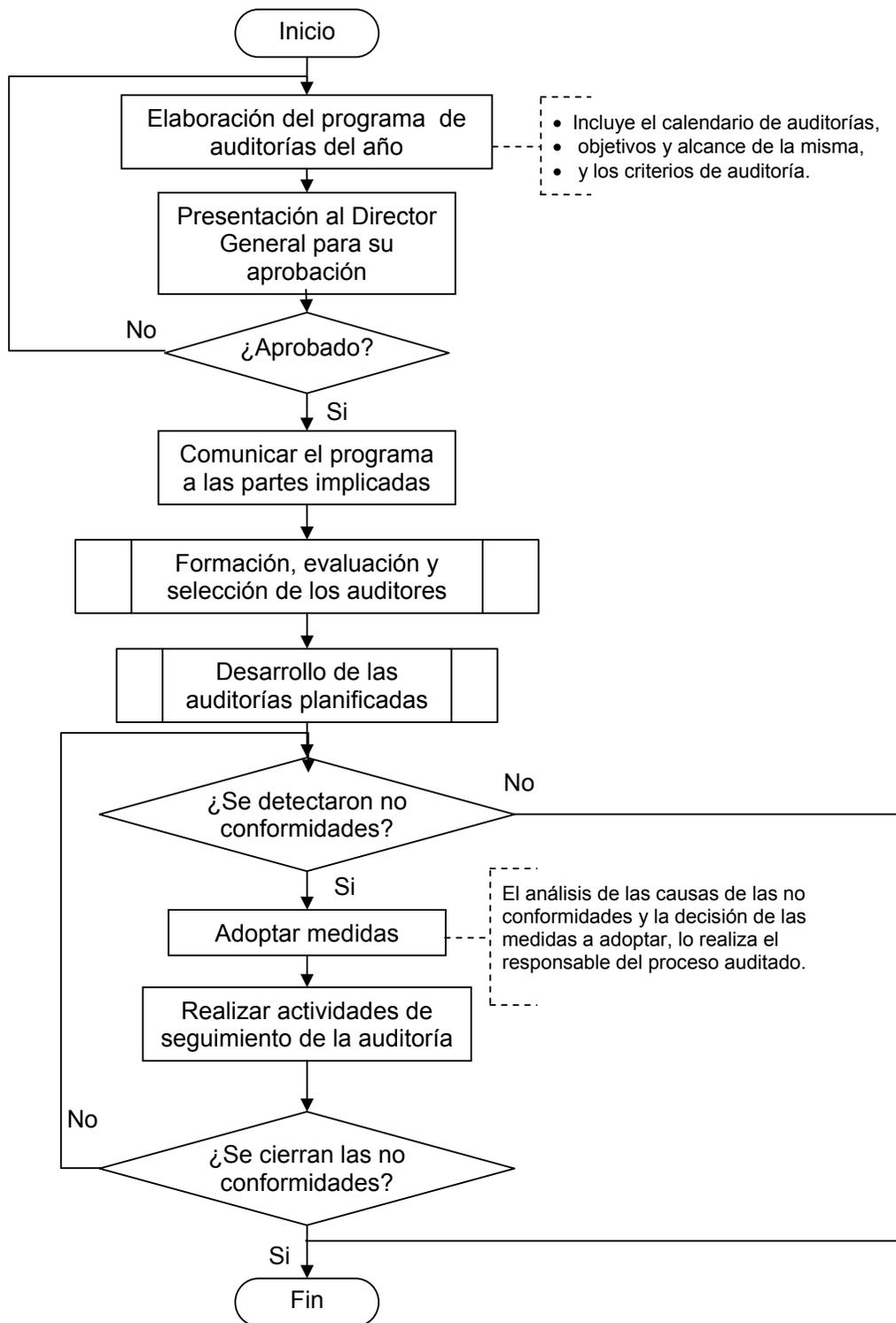


Figura 3.4_ Diagrama de flujo del Procedimiento de auditoría

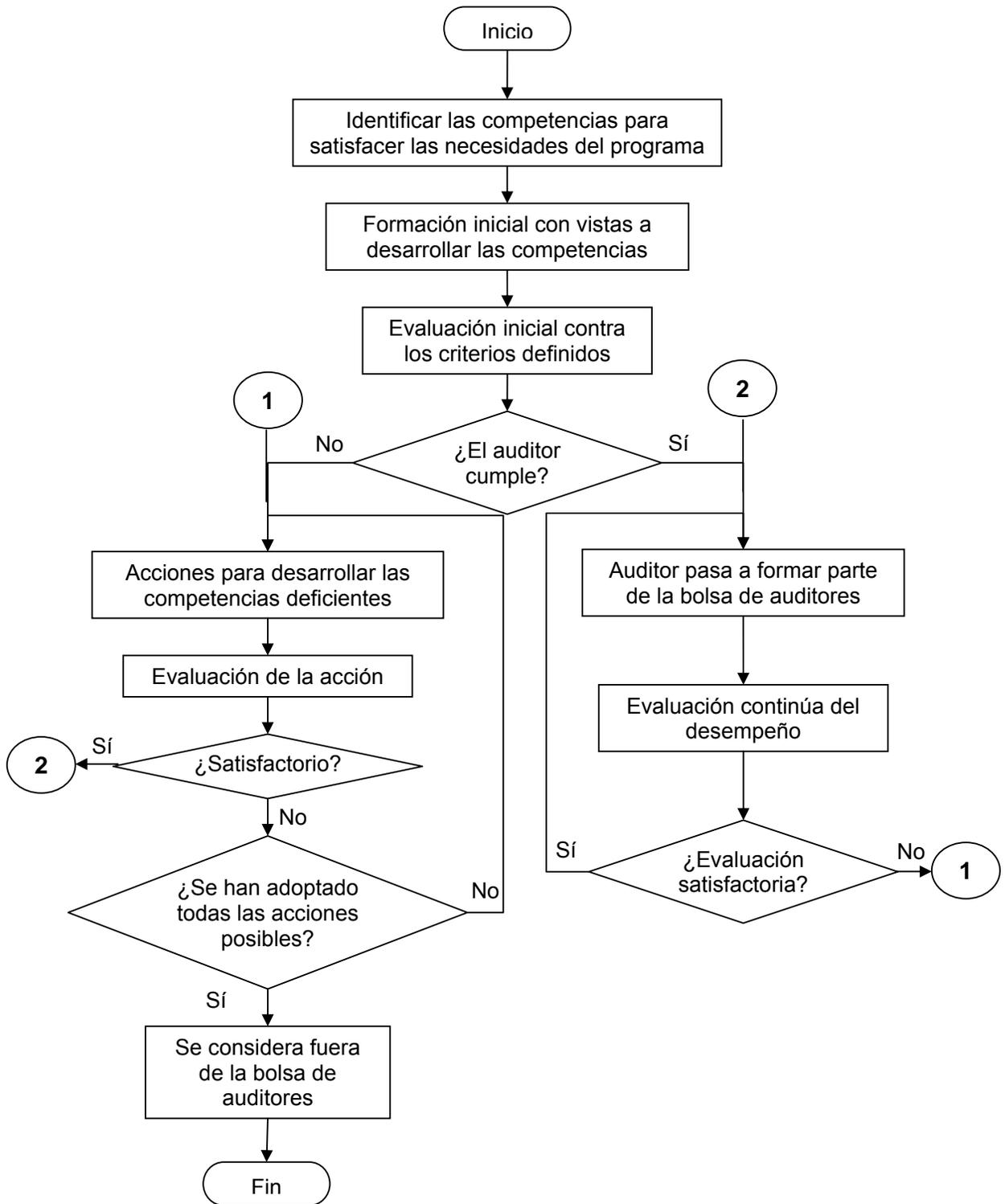


Figura 3.5_ Diagrama de flujo del Procedimiento para la formación, evaluación y selección de los auditores

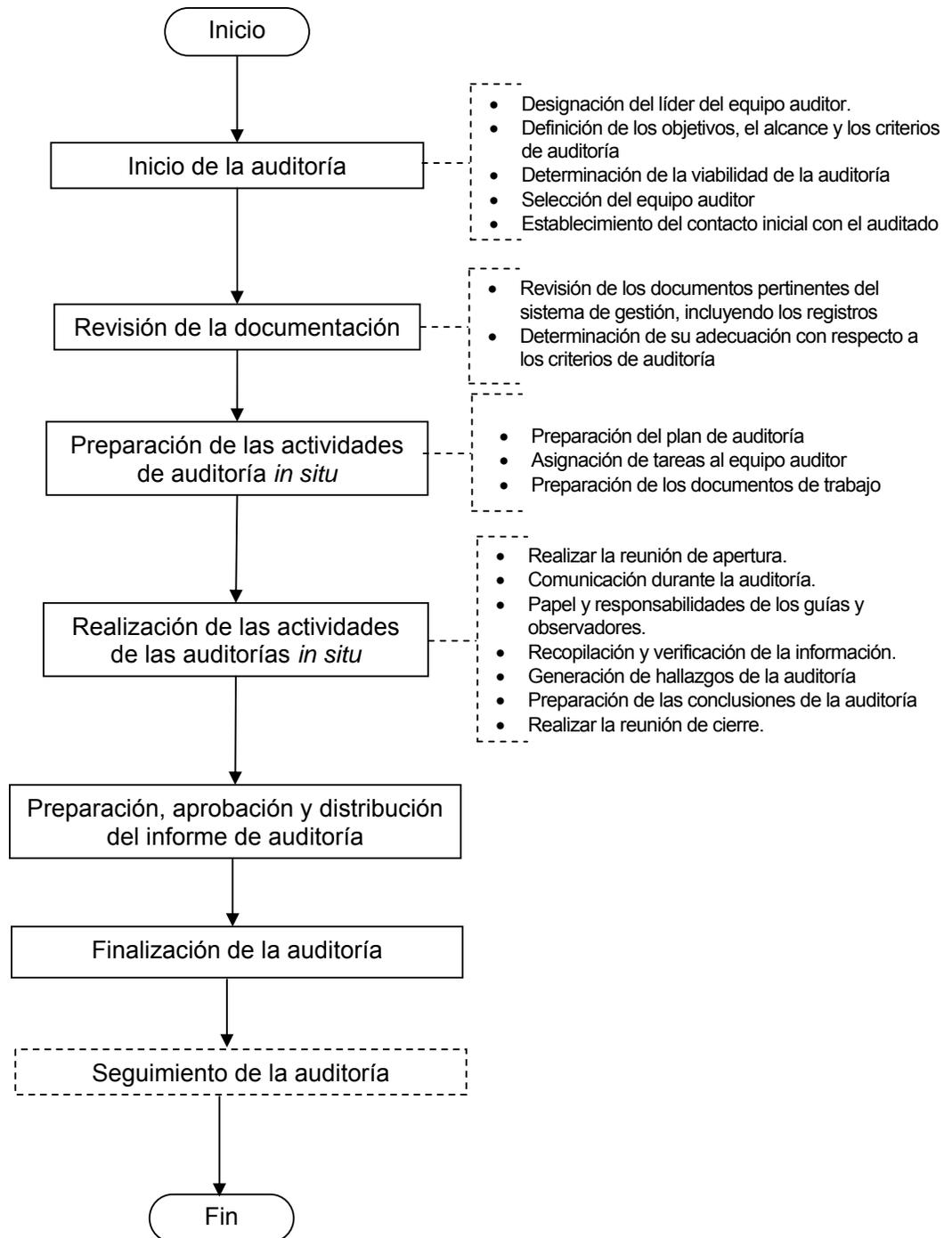


Figura 3.6_ Diagrama de flujo de Actividades típicas de auditoría

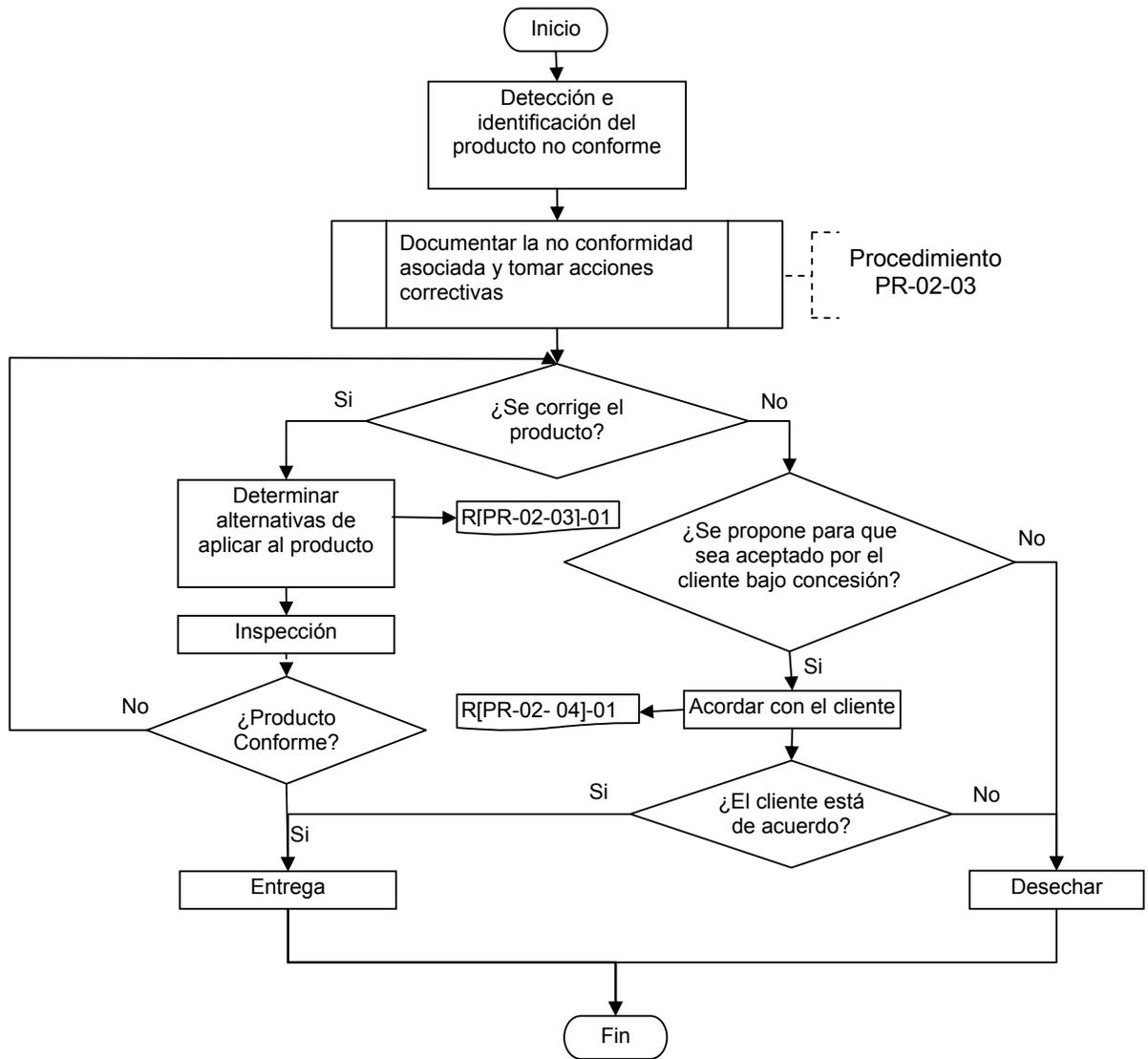


Figura 3.7_ Diagrama de flujo para el tratamiento del producto no conforme

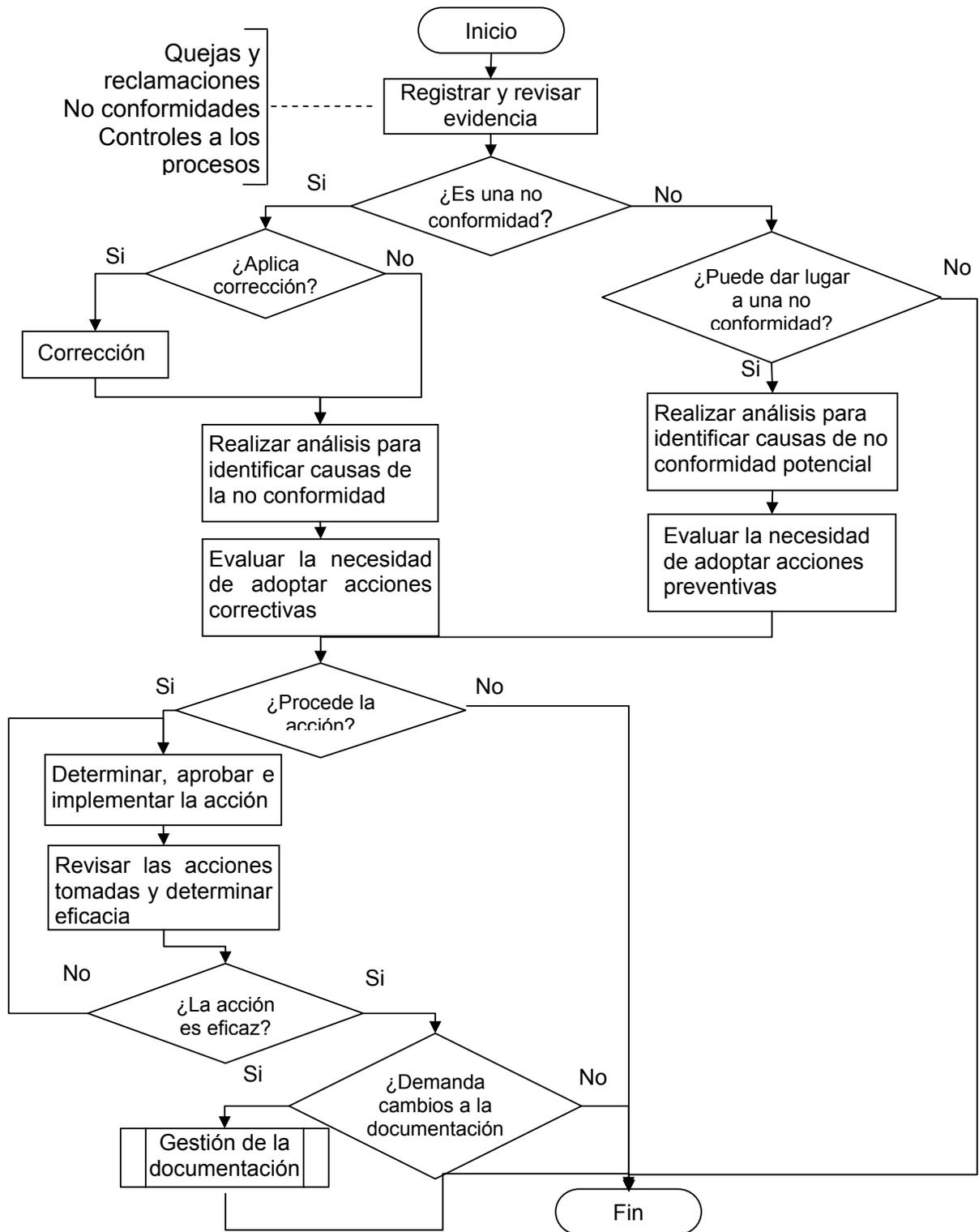


Figura 3.8_Diagrama de flujo para la adopción e implementación de acciones correctivas y preventivas.

Conclusiones Parciales

- Se ha diseñado el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal Turismo y Salud V.C con alcance al servicio de óptica, apoyado en la combinación de diferentes herramientas de calidad que garantizan la adecuada planificación, operación y control del sistema durante la implementación y mantenimiento del mismo para el alcance definido.
- Sobre la base del diseño propuesto se ha logrado la implementación del sistema de gestión de la calidad en correspondencia con el cronograma previsto y quedan sentadas las bases para la posterior ampliación al resto de los servicios que se representan por la Sucursal.

Conclusiones:

- ✚ A partir de la evaluación del marco teórico-práctico evaluado se pudieron valorar y analizar críticamente las metodologías, técnicas y herramientas propuestas por diferentes autores para establecer los procedimientos que se ajusten al desempeño empresarial de la Sucursal Turismo y Salud y que permitan el logro de los objetivos de este trabajo de diploma.
- ✚ A través del diagnóstico se pudo definir que los principales problemas están asociados a un deficiente enfoque del sistema para la gestión de la calidad, proyección insuficiente de la organización en función de los requisitos aplicables al servicio y productos resultantes, y enfoques operativos del trabajo que no garantizan una proyección de la entidad hacia la mejora continua.
- ✚ Al concluir el presente trabajo se ha diseñado el sistema de gestión de la calidad de la Sucursal Turismo y Salud V.C con alcance al servicio de óptica, apoyado en la combinación de diferentes herramientas de calidad que garantizan la adecuada planificación, operación y control del sistema durante la implementación y mantenimiento del mismo para el alcance definido y que sienta las bases para la posterior ampliación al resto de los servicios que se representan por la Sucursal.

Recomendaciones:

- ✚ Concluir la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal Turismo y Salud V.C con alcance al servicio de óptica.

- ✚ Solicitar la certificación del Sistema de Gestión de Calidad para el alcance definido.

- ✚ Ampliar progresivamente el alcance del sistema a los servicios de farmacia y médicos.

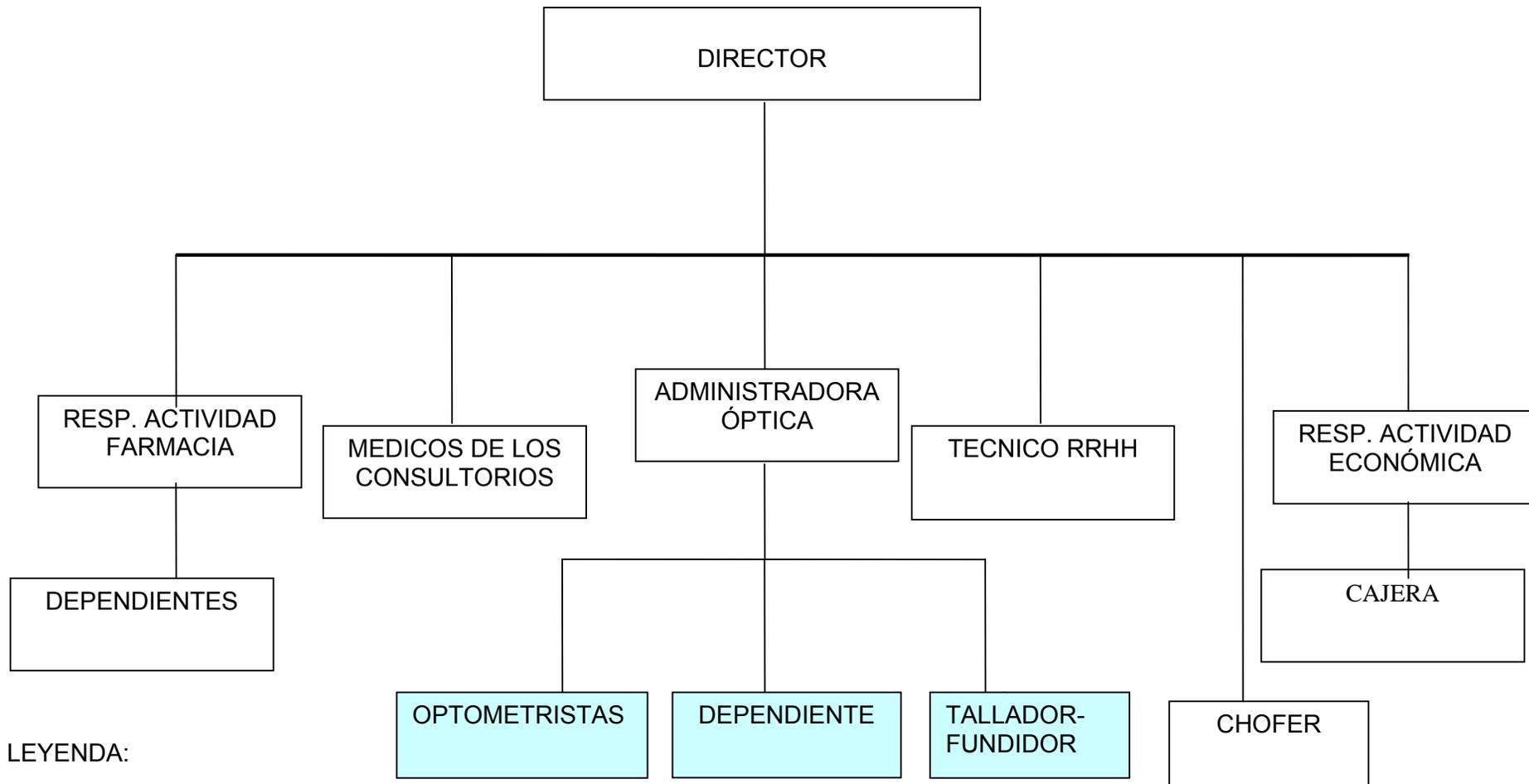
Bibliografía.

1. AENOR, [2002] “ La Gestión por Procesos.” Centro de Formación AENOR. España.
2. Bernillón, A y Cerrutti, O., [1993]. Implantar y gestionar la calidad total. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, p-15.
3. Boquet E., y Colaboradores, [1996]. Mejoría Continua de la calidad. Guía para los Laboratorios clínicos de América Latina. Editorial Médica Panamericana, S.A. de C.V., México, pp 12-15.
4. Colectivo de Autores, [Nov 1999]. Lo que se aprende en los mejores MBA. Edición Gestión 2000, S.A., Barcelona, pp 576-597 y pp 617-643.
5. Cornella Alfonso, [1997]. Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Editorial Mc Graw-Hill de Management, México, pp 71-75.
6. Edwards, C.Ward, J. y Bytheway, A, [1997]. Fundamentos de sistemas de información. Prentice Hill, Madrid. En: Lo que se aprende en los mejores MBA.
7. Eigler y Langeard, [1989]. Servucción. El marketing de los Servicios. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A., Madrid, 1989. En Larrea Pedro, [1991]. Calidad de servicio. Del Marketing a la estrategia. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid, pp 43-65.
8. Evans, James R., [1995]. Administración y Control de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 727 páginas.
9. Fatzer George y Stora Gilbert, [2000]. La medida de la Calidad. En Tratado de la Calidad Total. Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo de Noriega Editores, México, pp381-393.
10. Fernández Cao, Enrique, [2006]. La calidad y la cultura de la calidad. Desarrollo y evolución histórica. Revista Normalización. Año 2006, No. 1, pp3-6.
11. Fernández Clúa, M, [2002]. Calidad Integral de los servicios: “El reto para el nuevo milenio”. Ponencia, evento de Ingeniería y ciencias Empresariales. Nicaragua.
12. Formoso Millán, R, [2005]. Trabajo de diploma, pp13-14.

13. Gonzáles López, J L, [1995]. Sistema de medición integrada de la calidad. Instrumento clave en la implantación de un sistema de calidad. En Calidad por y para el hombre: Ponencias IV Congreso Nacional de la calidad. Edición gestión 2000, S.A., Barcelona, p-381.
14. Gryna, F.M., [1993]. Mejora de la calidad. En Juran J.M. y Gryna, F.M. Manual de control de la Calidad. Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición. Volumen 1, México.
15. Horovitz, Jacques. "La calidad del servicio a la conquista del cliente. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
16. Ishikawa, [1988]. Qué es el control total de la calidad. La modalidad japonesa. En Fernández Clúa 2001, Gestión de la calidad de los servicios. Memorias.
17. Ivancevich John M, [1997]. Gestión. Calidad y Competitividad. Editorial Mc.Graw-Hill. España 1997. 802 páginas.
18. Juran J.M y Gryna F.M, [1999]. Análisis y planeación de la calidad. Tercera edición. Editorial Mc.Graw Hill, México, pp 548-562.
19. Juran J.M y Gryna F.M [1993]. Manual de Control de Calidad. Tomo 3. Cuarta edición.
20. Lacasa, Torre I, [2002]. Farmacia Hospitalaria. Capítulo Gestión de la Calidad, pp7-8.
21. Larrea Pedro, [1991]. Calidad de servicio. Del Marketing a la estrategia. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid, pp 43-65.
22. M. Peel [1990]. El servicio al cliente. Guía para mejorar la atención y la asistencia. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao. En Larrea Angulo, Calidad de servicio. Del Marketing a la estrategia.
23. NC ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Parte 3: Términos y definiciones. Traducción certificada, Suiza.
24. NC ISO 9001:2001. Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos.
25. NC ISO 9004:2001. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para mejorar el desempeño. Apartado 4. Traducción certificada, Suiza.
26. OTN. V.C [2007]. "La gestión por procesos". Folleto de Texto. OTN-VC, Cuba.

27. Pérez Fernández de Velazco, A, [1994]. Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad Total. Editorial ESIC, Madrid, p-25 y pp 91-138.
28. Rivero Aragón, M, [2006]. Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidades la facultad de ciencias empresariales.
29. Romero, J.A, [23 de enero del 2003]. Evolución del concepto de calidad y su importancia a nivel mundial. En http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_2/r02_evolucion.htm, México.
30. http://www.ccoo.ups.es/legislacion/convenios/convenio_opticas_chivas.doc.
31. http://www.sid.cu/sistema_de_salud/metodologia/farmacia-optica.html.

ANEXO.1 Estructura Funcional de la Sucursal V. C



LEYENDA:

RESP-Responsable
RRHH-Recursos Humanos

ANEXO 2
LISTA DE CHEQUEO

NO.	RESUMEN DE REQUISITO	NO DOC	P.DOC		NO IMP	P IMP	OBSERVACIONES
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1	Requisitos generales						
4.1. a)	Se han Identificado los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.						
4.1. b)	Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos.						
4.1. c)	Se han determinado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación y el control son eficaces.						
4.1. d)	Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.						
4.1. e)	Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.						
4.1. f)	Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.						
	Se han identificado, incluido y controlado los procesos contratados externamente.						
4.2	Requisitos de la documentación						
4.2.1	Generalidades						
4.2.1 a)	Existen declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.						
4.2.1 b)	Existen un manual de la calidad						
4.2.1 c)	Existen los procedimientos documentados requeridos por la norma						

4.2.1 d)	Existen los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos						
4.2.1 e)	Existen de los registros requeridos por la norma.						
4.2.2	Manual de la calidad						
4.2.2 a)	Posee el alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.						
4.2.2 b)	Posee los procedimientos documentados establecidos para el SGC, o referencia a estos						
4.2.2 c)	Posee una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.						
4.2.3	Control de los documentos						
	Existe un procedimiento documentado que define los controles necesarios para:						
4.2.3 a)	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,						
4.2.3 b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,						
4.2.3 c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,						
4.2.3 d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,						
4.2.3 e)	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,						
4.2.3 f)	Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y						
4.2.3 g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.						
4.2.4	Control de los registros						

	Se han establecido y se mantienen los registros exigidos por la norma.						
	Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.						
	Existe un proced. documentado para definir los controles necesarios para la identif., el almto, la protección, la recuperación, el t de retención y la disposición de los registros.						
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
5.1	Compromiso de la dirección						
	La alta dirección proporciona evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC:						
5.1 a)	a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,						
5.1 b)	b) estableciendo la política de la calidad,						
5.1 c)	c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,						
5.1 d)	d) llevando a cabo las revisiones por la dirección,						
5.1 e)	e) asegurando la disponibilidad de recursos.						
5.2	Enfoque al cliente						
	Se asegura por la alta dirección que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción (véanse 7.2.1 y 8.2.1).						
5.3	Política de la calidad						
	La alta dirección se asegurara de que la política de la calidad:						
5.3 a)	<ul style="list-style-type: none"> • Es adecuada al propósito de la organización, 						

5.3 b)	<ul style="list-style-type: none"> Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC, 						
5.3 c)	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, 						
5.3 d)	<ul style="list-style-type: none"> Es comunicada y entendida dentro de la organización. 						
5.3 e)	<ul style="list-style-type: none"> Es revisada para su continua adecuación 						
5.4	Planificación						
5.4.1	Objetivos de la calidad						
	La alta dirección asegura que los objetivos de la calidad [incluyendo los relacionados con 7.1 a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.						
	Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.						
5.4.2	Planificación del SGC						
	La alta dirección se asegura de que:						
5.4.2 a)	a) la planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos de 4.1, así como los objetivos de la calidad.						
5.4.2 b)	b) se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.						
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación						
5.5.1	Responsabilidad y autoridad						
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.						
5.5.2	Representante de la dirección						

	La alta dirección ha designado un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, posee la responsabilidad y autoridad que incluye:						
5.5.2 a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC,						
5.5.2 b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.						
5.5.2 c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.						
5.5.3	Comunicación interna						
	La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.						
5.6	Revisión por la dirección						
5.6.1	Generalidades						
	La alta dirección, a intervalos planificados, revisa el SGC de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas						
	La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.						
	Se mantienen registros de las revisiones						
5.6.2	Información para la revisión						
	La información de entrada incluye:						
5.6.2 a)	resultados de auditorías,						
5.6.2 b)	retroalimentación del cliente,						
5.6.2 c)	Desempeño de los procesos y conf. del producto,						

5.6.2 d)	estado de las acciones correctivas y preventivas,					
5.6.2 e)	acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,					
5.6.2 f)	cambios que podrían afectar el SGC					
5.6.2 g)	Recomendaciones para la mejora.					
5.6.3	Resultados de la revisión					
	Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:					
5.6.3 a)	la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos,					
5.6.3 b)	la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.					
5.6.3 c)	las necesidades de recursos.					
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1	Provisión de recursos					
	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para:					
6.1 a)	implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia.					
6.1 b)	aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos					
6.2	Recursos humanos					
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación La organización:					
6.2.2 a)	determina la competencia necesaria (la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas) para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,					
6.2.2 b)	proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades,					
6.2.2 c)	evalúa la eficacia de las acciones tomadas,					

6.2.2 d)	se asegura de que su personal es consciente de la importancia de su actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.						
6.2.2 e)	mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia						
6.3	Infraestructura						
	La org. determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conf. con los req. del producto. La infraestructura incluye:						
6.3 a)	edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,						
6.3 b)	equipo para los procesos, (tanto hardware como software)						
6.3 c)	servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación).						
6.4	Ambiente de trabajo						
	La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.						
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO						
7.1	Planificación de la realización del producto						
	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.						
	La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC (véase 4.1).						
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización determina, cuando sea apropiado, lo siguiente:						
7.1 a)	los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;						
7.1 b)	la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;						

7.1 c)	las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;						
7.1 d)	los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).						
	El resultado de esta planificación se presenta de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.						
7.2	Procesos relacionados con el cliente						
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto						
	La organización ha determinado:						
7.2.1 a)	<ul style="list-style-type: none"> los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, 						
7.2.1 b)	<ul style="list-style-type: none"> los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, 						
7.2.1 c)	<ul style="list-style-type: none"> los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto. 						
7.2.1 d)	<ul style="list-style-type: none"> cualquier requisito adicional determinado por la organización. 						
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto						
	Se revisan los requisitos relacionados con el producto.						
	Esta revisión se efectúa antes del envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos						
	La organización se asegura de que:						
7.2.2 a)	<ul style="list-style-type: none"> están definidos los requisitos del producto, para cumplir con los requisitos definidos. 						

7.2.2 b)	<ul style="list-style-type: none"> están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y 						
7.2.2 c)	<ul style="list-style-type: none"> tiene la capacidad para cumplir con los req. definidos. 						
	Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por ésta.						
	Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, se confirman los requisitos antes de la aceptación.						
	Cuando se cambian los requisitos del producto, se asegura de que la documentación pertinente es modificada y de que el personal correspondiente está consciente de los requisitos modificados.						
7.2.3	Comunicación con el cliente						
	La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:						
7.2.3 a)	la información sobre el producto,						
7.2.3 b)	las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.						
7.2.3 c)	la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.						
7.3	Diseño y desarrollo						
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo						
	La organización planifica y controla el D y D del producto.						
	Durante la planificación del D y D la organización determina:						
7.3.1 a)	las etapas del D y D,						
7.3.1 b)	la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del D y D.						

7.3.1 c)	las responsabilidades y autoridades para el D y D						
	La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el D y D para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.						
	Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el D y D.						
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo (D y D)						
	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantienen registros.						
	Estos elementos de entrada incluyen:						
7.3.2 a)	los requisitos funcionales y de desempeño,						
7.3.2 b)	los requisitos legales y reglamentarios aplicables,						
7.3.2 c)	la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.						
7.3.2 d)	cualquier otro requisito esencial para el D y D.						
	Estos elementos se revisan para verificar su adecuación.						
	Los requisitos están completos, sin ambigüedades y no son contradictorios.						
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo						
	Los resultados del D y D se proporcionan de tal manera que permiten la verificación respecto a los elementos de entrada para el D y D.						
	Los resultados del diseño se aprueban antes de su liberación.						
	Los resultados del D y D:						
7.3.3 a)	cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el D y D,						

7.3.3 b)	proporcionan información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,						
7.3.3 c)	Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.						
7.3.3 d)	especifican las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.						
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo						
	En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del D y D de acuerdo con lo planificado para: (véase 7.3.1)						
7.3.4 a)	Evaluar la capacidad de los resultados de D y D para cumplir los requisitos.						
7.3.4 b)	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.						
	Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de D y D que se está(n) revisando.						
	Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.						
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo						
	Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del D y D cumplen los requisitos de los elementos de entrada del D y D						
	Se mantienen registros de los resultados de las verificaciones y de cualquier acción que sea necesaria.						
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo						

	Se realiza la validación del D y D de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido.						
	Siempre que es factible, la validación se completa antes de la entrega o implementación del producto.						
	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.						
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo						
	Los cambios del D y D son identificados y se mantienen registros.						
	Los cambios son revisados, verificados y validados, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación.						
	La revisión de los cambios del D y D debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.						
	Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.						
7.4	Compras						
7.4.1	Proceso de compras						
	La organización asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.						
	El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.						

	La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los registros de la organización.						
	Se establecen los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.						
	Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas						
7.4.2	Información de las compras						
	La información de las compras describe el producto a comprar, incluyendo, cuando aplica:						
7.4.2 a)	requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,						
7.4.2 b)	Requisitos para la calificación del personal.						
7.4.2 c)	Requisitos del SGC.						
	La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.						
7.4.3	Verificación de los productos comprados						
	La organización establece e implementa la inspección u otras actividades para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.						
	Cuando la organización o su cliente desean llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.						
7.5	Producción y prestación del servicio						
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio						

	La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.						
	Las condiciones controladas incluyen, cuando sea aplicable:						
7.5.1 a)	la disponibilidad de información que describa las características del producto,						
7.5.1 b)	la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,						
7.5.1 c)	el uso del equipo apropiado,						
7.5.1 d)	la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,						
7.5.1 e)	la implementación del seguimiento y de la medición.						
7.5.1 f)	la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.						
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio						
	La organización valida aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. (Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hacen aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.)						
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.						
	La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:						
7.5.2 a)	los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,						
7.5.2 b)	la aprobación de equipos y calificación del personal,						

7.5.2 c)	el uso de métodos y procedimientos específicos,						
7.5.2 d)	Los requisitos de los registros .						
7.5.2 e)	La revalidación.						
7.5.3	Identificación y trazabilidad						
	Cuando es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.						
	La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.						
	Cuando la trazabilidad es un requisito, la organización controla y registra la identificación única del producto						
7.5.4	Propiedad del cliente						
	La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.						
	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.						
	Se registran y comunican al cliente, los bienes de su propiedad que se pierden, deterioran o que de algún otro modo se consideran inadecuados para su uso.						
7.5.5	Preservación del producto						
	La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.						
	La preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.						

	La preservación se aplica también, a las partes constitutivas de un producto.						
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición						
	La organización determina el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 7.2.1).						
	La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.						
	Cuando es necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición:						
7.6 a)	se calibra o verifica a intervalos especificados o antes de su utilización, asegurándose la trazabilidad; (cuando no existen tales pat. Se registra la base utilizada para la calibración/verificación.);						
7.6 b)	se ajustan o reajustan según es necesario;						
7.6 c)	se identifican para poder determinar el estado de calibración;						
7.6 d)	se protegen contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;						
7.6 e)	se protegen contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.						
	La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme.						

	La organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.						
	Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación						
	Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto se realiza antes de iniciar su utilización y se confirma de nuevo si es necesario.						

ANEXO 3

Resultados del Diagnóstico sobre la base de los requisitos de la NC ISO 9001: 2001 “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos”

A continuación se presenta el análisis de la situación detectada.

En negrita aparece un resumen de los principales aspectos exigidos para cada requisito en la documentación básica de referencia y seguidamente se expone la evaluación correspondiente. La numeración utilizada es compatible con cada una de las cláusulas de la NC ISO 9001:2001

4 Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos generales. La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la NC-ISO 9001:2001; así como identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y la interacción de estos.

- La organización no tiene identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- La estructura existente no permite el ajuste a los procesos una vez que se identifique, pues en la misma se fijan funciones departamentales que no tienen un enfoque de sistema para la gestión.
- Existen procesos contratados a terceros que afectan la calidad del servicio y no son controlados por la organización.

4.2 Requisitos de la documentación. 4.2.1 Generalidades. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir: declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, un Manual de la Calidad, los procedimientos documentados requeridos en la NC-ISO 9001:2001 y los documentos necesitados por la

organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los registros requeridos.

- Poseen la política de la calidad, objetivos estratégicos, un Manual de la Calidad y 1 instrucción técnica operacional. No cuentan ni con los procedimientos documentados exigidos por la norma ni de otros documentos que pudieran facilitar la adecuada planificación, operación y control del sistema.
- Los registros que se llevan en la organización para la prestación de su servicio dan respuesta a algunos de los requisitos asociados a la sección 6.2.2 con relación a la gestión de los recurso humanos, y al capítulo 7 de la norma de referencia, pero no se registran las evidencias asociadas a la mayoría de los requisitos en los que la norma requiere de registros.

4.2.2 Manual de la Calidad. La organización debe establecer y mantener un Manual de la Calidad que incluya: el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.

- La organización posee un Manual de la Calidad. Pero este no responde a los requisitos de la norma de referencia.

4.2.3 Control de los documentos. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión; revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente; asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos; asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso; e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables; asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una

identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

- La organización no ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios. De hecho se evidenciaron problemas con los documentos de origen externo que se emplean en la organización

4.2.4 Control de los registros. Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

- La organización no ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios. De hecho se evidenciaron problemas con los registros que se emplean en la organización

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- El compromiso de la alta dirección de la empresa se evidencia por escrito en el Manual de la Calidad.

5.2 Enfoque al cliente. La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

- La organización conoce la importancia y el tratamiento que requiere el cliente y se preocupa porque se cumplan los requisitos del mismo. A través

de encuestas, entrevistas y atención a quejas, reclamaciones o sugerencias la organización determina otros requisitos que puedan exigir los clientes.

5.3 Política de la calidad. La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

- La organización tiene política de calidad definida y cuenta con un manual de calidad. Pero los mismos no responden a los requisitos que se establecen en la norma de referencia.

5.4 Planificación. La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. La alta dirección debe asegurarse de que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

- En la organización están documentados los objetivos estratégicos de la organización, pero los mismos no incluyen objetivos asociados a la calidad de productos y servicios.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación. La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad. La alta dirección

debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

- La alta dirección ha definido las responsabilidades y autoridades, pero las mismas responden a las funciones departamentales en correspondencia con la estructura definida. Están definidos adecuadamente los mecanismos de comunicación interna.

5.6 Revisión por la dirección. La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

- En la organización se realizan chequeos operativos de los planes de acción y acuerdos tomados en el consejo de dirección. Pero tales acciones solo están encaminadas a garantizar la consecución de los objetivos estratégicos.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- La provisión de los recursos se realiza de manera operativa por parte de la alta dirección, priorizando la actividad productiva

6.2 Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

- En la sucursal de forma general el personal no fluctúa y la gestión de competencia se realiza respondiendo a las resoluciones del MTSS.

6.3 Infraestructura. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- Ausencia de taller para tallados de lentes.
- Dificultades con la disponibilidad de espacio para almacenar producto terminado en el área de venta y no se dispone de un almacén para los productos ópticos.

6.4 Ambiente de trabajo. La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- En la organización se observa un ambiente de trabajo adecuado, percibiéndose la satisfacción de los empleados, y un ambiente favorable. Las condiciones físicas, sociales, y ambientales (temperatura, humedad relativa) son adecuadas.

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto. La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Existe una adecuada planificación del proceso productivo en cantidades y valores, pero no se consideran adecuadamente los requisitos asociados a la calidad del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente. La organización debe determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, los requisitos relacionados con el producto, debe mantener registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma, debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes.

- La organización muestra conocimiento de los requisitos estatutarios y/o regulatorios para sus servicios, los cuales están definidos. Pero no se encontraron evidencias de la revisión de tales requisitos antes de que la organización se comprometa a prestar el servicio, lo que ha generado incumplimiento de lo planificado sobre la base de los requisitos establecidos por el cliente en lo referente al tiempo de entrega.

7.3 Diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación. En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado. Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria. Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado. Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea

apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación, así como de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

- Se excluye este requisito, ya que la organización no está concebida para realizar diseño y desarrollo.

7.4 Compras. La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos, debe asegurar que la información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo los requisitos necesarios y debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

- Solo se cumple con los requisitos asociados a la información de compras de la norma de referencia.

7.5 Producción y prestación del servicio.

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio. La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

- En la instrucción de trabajo disponible están claras y bien definidas las cuestiones referentes al control de la producción para el corte y montaje de lentes.
- Para el resto de las actividades asociadas a la prestación del servicio, estos aspectos no están definidos.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio. La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.

- No se trabaja en la organización en función de la validación del servicio, siendo esto importante por cuanto no es posible realizar la medición y seguimiento del producto resultante mediante acciones de seguimiento y medición posterior.

7.5.3 Identificación y trazabilidad. Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

- La identificación y trazabilidad del servicio se asegura en toda la prestación del servicio.
- Se cuentan con los registros adecuados para garantizar el cumplimiento de este requisito.

7.5.4 Propiedad del cliente. La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

- Se establece un control adecuado sobre los bienes del cliente y se cumple con los requisitos asociados a esta sección de la norma.

7.5.5 Preservación del producto. La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.

- No se cumplen los requisitos asociados a esta sección de la norma por no tener disponibilidad de espacio para almacén de productos ópticos y productos terminados.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición. La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

- Existe un programa de calibración y verificación para los instrumentos de medición y se cumplen los mismos, así como la medición se realiza de manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición, no obstante no se satisfacen los demás requisitos establecidos en esta sección de la norma.

8 Medición, análisis y mejora

8.2.1 Satisfacción del cliente. La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

- Solo es utilizada para conocer la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos la atención a quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.

8.2.2 Auditoría interna. La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con las disposiciones planificadas. Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.

- En la organización solo se realizan acciones asociadas al control contable en unidades y valores de sus prestaciones

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos. La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

- Al no existir un Sistema de Gestión de la Calidad implantado no se aplican métodos para el seguimiento y la medición de los procesos según lo planteado en la NC-ISO 9001:2001.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto. La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.

- La organización realiza el seguimiento y medición del servicio a través de los documentos metodológicos del MINSAP y por las disposiciones que se establecen en la instrucción técnica disponible para el corte y tallado de lentes.

8.3 Control del producto no conforme. La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

- La organización no tiene claramente definido como se va a realizar el control y tratamiento del producto no conforme.

8.4 Análisis de datos. La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Al no tener un sistema de gestión de la calidad, el análisis de datos que se realiza en la organización no incluye todos los aspectos definidos en la norma aplicable.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua. La organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

- Al no encontrarse implantado el Sistema de Gestión de la Calidad, este aspecto no se ha ejecutado. El enfoque que tiene la organización no posibilita la proyección en función de la mejora continua del desempeño empresarial de la entidad.

8.5.2 Acción correctiva. La organización debe tomar acciones para eliminar, revisar, determinar y evaluar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para las acciones correctivas.

- No se realizan acciones correctivas.

8.5.3 Acción preventiva.

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para las acciones preventivas.

- No se realizan acciones preventivas.

ANEXO 4

Fichas de proceso: Gestión estratégica de la dirección.

Proceso: Gestión estratégica de la dirección.	Responsable: Director Sucursal Cubanacán Turismo Salud Villa Clara.
Misión: Definir políticas, objetivos y estrategias para el desempeño del sistema; así como asegurar el desempeño de la organización en función de la mejora y la satisfacción de los clientes.	
Objetivos: Lograr que, al menos, el 90 % de las acciones concebidas para lograr la consecución de los objetivos de calidad estén cumplidas en el tiempo acordado.	
Alcance: Se aplica en la Dirección Sucursal Cubanacán Turismo Salud Villa Clara.	
Entradas: Resultados de Auditoría Propuesta de Mejora Resumen de tendencia de desempeño de los procesos	Proveedores: Proceso de Medición, Análisis y Mejora
Política de la Calidad Objetivos de la Calidad Planes estratégicos Decisiones de mejora Decisiones de asignación de recursos Actas de revisión por la dirección	Clientes: Todos los procesos
Recursos necesarios: - Materiales: material de oficina, mobiliario adecuado - Logísticos: Medios informáticos y de comunicación (teléfono, fax, e-mail), transporte.	
Indicadores de eficacia: $I = \frac{\text{Acciones cumplidas en tiempo}}{\text{Total de acciones a cumplir según plan}} \times 100$	
Límites de Eficacia: $I \geq 90 \%$	
Fuentes de información: - Actas del Consejo de dirección (chequeo de acuerdos).	
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza a través de la evaluación del comportamiento de los indicadores de eficacia del mismo. El Jefe de Proceso evaluará la eficacia del mismo trimestralmente.	
Variables de control: No procede	
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Procedimiento de revisión por la dirección Diagramas de flujo del Proceso	

8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA					
8.1	Generalidades					
	La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:					
8.1 a)	demostrar la conformidad del producto,					
8.1 b)	Asegurarse de la conformidad del SGC.					
8.1 c)	Mejorar continuamente la eficacia del SGC.					
	Esto comprende la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.					
8.2	Seguimiento y medición					
8.2.1	Satisfacción del cliente					
	Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.					
	Se determinan los métodos para <u>obtener y utilizar</u> dicha información.					
8.2.2	Auditoría interna					
	La organización lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el SGC:					
8.2.2 a)	es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta norma y con los requisitos del SGC establecidos por la organización, y					
8.2.2 b)	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.					
	Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.					
	Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.					
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.					
	Los auditores no auditan su propio trabajo.					
	Se definen, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.					
	La dirección responsable del área que está siendo auditada se asegura de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.					
	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación					
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos					

	La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando es aplicable, la medición de los procesos del SGC.					
	Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.					
	Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.					
8.2.4	Seguimiento y medición del producto					
	La organización mide y hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.					
	Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1).					
	Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.					
	La liberación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.					
8.3	Control del producto no conforme					
	La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.					
	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado.					
	La organización trata los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:					
8.3 a)	• tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;					
8.3 b)	• autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;					
8.3 c)	• tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.					
	Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.					
	Cuando se corrige un producto no conf., se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.					
	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización toma acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.					
8.4	Análisis de datos					

	La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC.					
	Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.					
	El análisis de datos proporciona información sobre:					
8.4 a)	• la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),					
8.4 b)	• la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.1),					
8.4 c)	• las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.					
8.4 d)	• los proveedores.					
8.5	Mejora					
8.5.1	Mejora continua					
	La organización mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.					
8.5.2	Acción correctiva					
	La org. toma acciones para eliminar la causa de no conf. con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conf. encontradas.					
	Se ha establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para:					
8.5.2 a)	• revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),					
8.5.2 b)	• determinar las causas de las no conf.,					
8.5.2 c)	• evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conf. no vuelvan a ocurrir,					
8.5.2 d)	• determinar e implementar las acciones necesarias,					
8.5.2 e)	• registrar los resultados de las acciones tomadas y					
8.5.2 f)	• revisar las acciones correctivas tomadas.					
8.5.3	Acción preventiva					
	La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.					
	Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.					
	Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos para:					
8.5.3 a)	• determinar las no conformidades potenciales y sus causas,					
8.5.3 b)	• evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,					

8.5.3 c)	• determinar e implementar las acciones necesarias,						
8.5.3 d)	• registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y						
8.5.3 e)	• revisar las acciones preventivas tomadas.						

ANEXO3

Fichas de proceso: Gestión estratégica de la dirección.

Proceso: Gestión estratégica de la dirección.	Responsable: Director Sucursal Cubanacán Turismo Salud Villa Clara.
Misión: Definir políticas, objetivos y estrategias para el desempeño del sistema; así como asegurar el desempeño de la organización en función de la mejora y la satisfacción de los clientes.	
Objetivos: Lograr que, al menos, el 90 % de las acciones concebidas para lograr la consecución de los objetivos de calidad estén cumplidas en el tiempo acordado.	
Alcance: Se aplica en la Dirección Sucursal Cubanacán Turismo Salud Villa Clara.	
Entradas: Resultados de Auditoría Propuesta de Mejora Resumen de tendencia de desempeño de los procesos	Proveedores: Proceso de Medición, Análisis y Mejora
Política de la Calidad Objetivos de la Calidad Planes estratégicos Decisiones de mejora Decisiones de asignación de recursos Actas de revisión por la dirección	Clientes: Todos los procesos
Recursos necesarios: - Materiales: material de oficina, mobiliario adecuado - Logísticos: Medios informáticos y de comunicación (teléfono, fax, e-mail), transporte.	
Indicadores de eficacia: $I = \frac{\text{Acciones cumplidas en tiempo}}{\text{Total de acciones a cumplir según plan}} \times 100$	
Límites de Eficacia: $I \geq 90 \%$	
Fuentes de información: - Actas del Consejo de dirección (chequeo de acuerdos).	
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza a través de la evaluación del comportamiento de los indicadores de eficacia del mismo. El Jefe de Proceso evaluará la eficacia del mismo trimestralmente.	
VARIABLES DE CONTROL: No procede	
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Procedimiento de revisión por la dirección Diagramas de flujo del Proceso	

