



**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN DE  
IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015  
APLICADO A LA EMPRESA BDV, S.A., EN EL PROCESO DE CRÉDITOS DE  
CONSUMO DE BANCA DE PERSONAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESOR:  
MSC. ING. JULIO ENRIQUE VALLE**

**PRESENTADO POR:  
HAMILTON ALBERTO ÁLVAREZ AQUINO  
RUTH ABIGAIL MOLINA HERNÁNDEZ**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica**

**Julio 2017**

## **Agradecimientos**

### **A Dios,**

Porque en su voluntad me permitió tener un logro más, brindando sabiduría, provisión económica, salud y fortaleza para seguir adelante.

### **A mis padres y hermanos,**

Por su comprensión en los días que no nos vimos... gracias: Mamá Papá y Hermanos.

### **A mi asesor Ing. Julio Valle,**

Por compartir sus conocimientos, experiencia y profesionalismo en asesorarnos para elaborar y concluir el trabajo de graduación.

*Hamilton Alberto Álvarez Aquino*

## **Agradecimientos**

### **A Dios,**

Porque en su voluntad me permitió tener un logro más, brindando sabiduría, provisión económica, salud y fortaleza para seguir adelante.

### **A mi esposo,**

Por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, tú ayuda en todo momento y palabras de apoyo.

### **A mis padres y hermanos,**

Por su comprensión en los días que no nos vimos... gracias: Mamá Papá y Hermanos.

### **A mi asesor Ing. Julio Valle,**

Por compartir sus conocimientos, experiencia y profesionalismo en asesorarnos para elaborar y concluir el trabajo de graduación.

### **A mi compañero de tesis Hamilton,**

Por la paciencia, comprensión y apoyo en el desarrollo del trabajo de graduación.

### **A la Institución donde laboro y jefes,**

Por permitir desarrollar mi carrera y formación educativa, logrando culminar este reto profesional.

*Ruth Abigail Molina Hernández*

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consistió en brindar una propuesta de un plan de implementación de la Norma ISO 9001:2015, a partir de los resultados de un Diagnóstico aplicado a la Empresa BDV, S.A., en el "Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas".

La empresa BDV, S.A., es una institución financiera que se dedica a captar fondos (depósitos) del público hechos por las personas y las empresas, y colocarlos a través del otorgamiento de préstamos hacia terceros.

A partir de lo anterior, se diseñó una herramienta que permitió realizar un diagnóstico para establecer el nivel de cumplimiento de la Empresa BDV, S.A., en relación a cada capítulo de la Norma ISO 9001:2015, identificando una brecha de incumplimiento global del 39.81%; así mismo se obtuvieron los resultados por capítulo de acuerdo a lo siguiente: Capítulo 4 "Contexto de la Organización" 68.75%; Capítulo 5 "Liderazgo", 44.23%; Capítulo 6 "Planificación", 47.22%; Capítulo 7 "Apoyo", 65.44%; Capítulo 8 "Operación", 75.31%; Capítulo 9 "Evaluación del Desempeño", 35.42% y Capítulo 10 "Mejora", 63.33%.

Los capítulos 4, 7 y 8 son los que han obtenido un cumplimiento mayor a 65%, debido a que posee fortalezas en sus medios de comunicación y operaciones de las actividades del negocio que desarrolla. Es importante destacar que la empresa posee una adecuada gestión documental, ya que es una exigencia y una regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero aplicable a sus operaciones.

Los capítulos 5, 6, 9 y 10, reflejan menores niveles de cumplimiento, ya que al comparar la estructura actual de BDV, S.A., con un estándar de clase mundial como lo es la Norma Internacional ISO 9001:2015 esta presentó una brecha debido a que no cumple con requisitos específicos en cuanto a:

- Gestión por Procesos.
- Gestión de Partes Interesadas.
- Planificación del SGC.
- Pensamiento basado en riesgos.
- Gestión del Conocimiento.
- Evaluaciones por Competencia.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo un enfoque de gestión por procesos.
- Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Gestión de la Mejora.

Derivado de lo anterior se estableció una Propuesta de Plan de Implementación en la que se fundamenta metodológicamente en la aplicación de la técnica PHVA establecida en 6 fases, siendo estas: Planificación (P), Documentación (P), Desarrollo (P y H), Implementación (H), Verificación (V) y Mejora (A), dichas fases consistieron en:

- **Planificación:** establecimiento de la estrategia conceptual de la implementación para la creación de la política y los objetivos del SGC.
- **Documentación:** definición de los documentos, registros y controles para el desarrollo eficaz del SGC.
- **Desarrollo:** realización de actividades pertinentes a la Alta Dirección, niveles gerenciales y operativos, para comunicar, concientizar al personal sobre la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Implementación:** ejecución de actividades enfocadas a cerrar la brecha identificada en la fase de diagnóstico.
- **Verificación:** definición de las herramientas para evaluar de manera sistemática el cumplimiento de la política y los objetivos del SGC.
- **Mejora:** planificación e implementación de acciones para cumplir, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad implementado.

Las fases descritas anteriormente se desarrollan en el presente documento con el fin de que BDV, S.A., cierre la brecha identificada para cumplir con el objetivo que es “Certificar el Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”.

El Plan de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad diseñado para BDV, S.A., una vez aprobado por la Alta Dirección debe iniciar en agosto del presente año y finalizar en octubre del 2018. La estructura del plan se muestra en el Anexo 2 y está dividida en: N° correlativo, actividades a desarrollar, resultados esperados y mes de realización.

Finalmente, y tomando de referencia el plan de implementación, se elaboró un presupuesto, el cual permitirá a la Alta Dirección de BDV S.A, determinar los recursos a emplear para implementar la Norma ISO 9001:2015 y certificar en el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”.

## Índice:

1.	Lista de Abreviaturas y Acrónimos.....	10
2.	Introducción .....	11
3.	Definiciones .....	12
4.	Objetivos.....	13
	4.1. Objetivo General.....	13
	4.2. Objetivos Específicos.....	13
	4.3. Alcance .....	13
5.	Descripción General de BDV, S.A.....	14
	5.1. Antecedentes.....	14
	5.2. Misión.....	14
	5.3. Visión .....	14
	5.4. Datos Generales.....	14
	5.5. Organigrama.....	15
	5.5.1. Organigrama General .....	15
	5.6. Descripción del Proceso Actual.....	16
6.	Marco Teórico .....	18
	6.1. Calidad .....	18
	6.2. Sistemas de Gestión de la Calidad.....	18
	6.3. Estructura de la ISO 9001:2015 .....	18
7.	Metodología empleada para la realización del Diagnóstico .....	20
8.	Diagnóstico de BDV, S. A., Basado en la Norma ISO 9001:2015 .....	23
	8.1. Norma ISO 9001:2015 aplicable .....	23
	8.2. Descripción de las principales novedades de la Norma .....	24
	8.3. Contenido de la Norma ISO 9001:2015 por Capítulo .....	25
	8.4. No Aplicabilidad de Requisitos.....	26
	8.5. Resultados del Diagnóstico de acuerdo a Norma ISO 9001:2015.....	26
	8.5.1. Resultado Global .....	26

8.5.2. Resultado Específico por Capítulo de la Norma ISO 9001:2015 .....	28
8.5.2.1. Capítulo 4: Contexto de la Organización .....	29
8.5.2.2. Capítulo 5: Liderazgo .....	30
8.5.2.3. Capítulo 6: Planificación.....	31
8.5.2.4. Capítulo 7: Apoyo .....	32
8.5.2.5. Capítulo 8: Operación .....	33
8.5.2.6. Capítulo 9: Evaluación del Desempeño .....	34
8.5.2.7. Capítulo 10: Mejora.....	35
9. Plan de Implementación .....	36
9.1. Metodología de Implementación .....	36
9.1.1. Diagnóstico.....	38
9.1.2. Planificación .....	38
9.1.2.1. Política de la Calidad .....	38
9.1.2.2. Objetivos de la Calidad .....	39
9.1.2.3. Definición del Plan de Formación y Capacitación .....	42
9.1.2.4. Presupuesto de Implementación .....	42
9.1.3. Documentación.....	44
9.1.3.1. Estructura Documental para el Sistema de Gestión de la Calidad.....	44
9.1.3.2. Control de Información Documentada .....	47
9.1.4. Desarrollo.....	47
9.1.4.1. Desarrollar Actividades de Sensibilización del SGC .....	47
9.1.4.2. Servicios de Consultoría .....	48
9.1.4.3. Adquisición de Software.....	48
9.1.4.4. Mediciones Iniciales y Registros.....	49
9.1.5. Implementación .....	49
9.1.6. Verificación.....	51
9.1.6.1. Auditorías del SGC .....	51
9.1.6.2. Revisión por la Dirección.....	52
9.1.7. Mejora .....	53

10.	Conclusiones y Recomendaciones .....	55
	10.1. Conclusiones .....	55
	10.2. Recomendaciones .....	55
11.	Bibliografía .....	57
12.	Anexos .....	57

## Índice de tablas:

Tabla 1	Pasos Metodológicos, Actividades Desarrolladas y Resultados Obtenidos para el Diagnóstico.	17
Tabla 2	Niveles de Evaluación.	18
Tabla 3	Programa de Diagnóstico ISO 9001:2015 de BDV, S.A.	19
Tabla 4	Contenido de la Norma ISO 9001:2015 por Capítulo.	22
Tabla 5	Requisitos no aplicables a la organización BDV, S.A. según la Norma Internacional ISO 9001:215.	23
Tabla 6	Resultados Generales del Diagnóstico.	23
Tabla 7	Objetivos e Indicadores Generales del SGC.	37
Tabla 8	Objetivos e Indicadores Específicos del SGC.	38
Tabla 9	Presupuesto del Plan de Implementación periodo 2017-2018.	40
Tabla 10	Documentación Requerida para la Implementación del SGC.	43

## Índice de figuras:

Figura 1	Organigrama del Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas.	14
Figura 2	Puestos del Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas.	15
Figura 3	Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas.	16
Figura 4	Estructura de la Norma ISO 9001:2015.	20
Figura 5	Principales Novedades de la Norma ISO 9001:2015.	21
Figura 6	Nivel de Cumplimiento (Resultado Global).	24
Figura 7	Resultado por Capítulo (Resultado Específico).	25
Figura 8	Resultado del Capítulo 4	26
Figura 9	Resultado del Capítulo 5	27
Figura 10	Resultado del Capítulo 6	28
Figura 11	Resultado del Capítulo 7	29
Figura 12	Resultado del Capítulo 8	30
Figura 13	Resultado del Capítulo 9	31
Figura 14	Resultado del Capítulo 10	32
Figura 15	Metodología de Implementación de un SGC ISO 9001:2015 en BDV, S.A.	33
Figura 16	Pirámide Documental del SGC.	41
Figura 17	Ciclo PHVA Aplicado a BDV, S.A.	46

## Índice de Anexos:

Anexo 1: Herramienta de Diagnóstico del SGC para BDV, S.A., basado en la Norma ISO 9001:2015	58
Anexo 2: Plan de Implementación del SGC para BDV, S.A., basado en la Norma ISO 9001:2015	86

## 1. Lista de Abreviaturas y Acrónimos

<b>BCP</b>	Plan de Continuidad del Negocio (Business Continuity Plan por sus siglas en inglés).
<b>BIA</b>	Análisis de Impacto al Negocio (Business Impact Analysis por sus siglas en inglés).
<b>BSC</b>	Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard por sus siglas en inglés).
<b>DRP</b>	Plan de Recuperación ante Desastres (Disaster Recovery Plan por sus siglas en inglés).
<b>FC</b>	Fábrica de Créditos.
<b>IT</b>	Área de Informática (Information Technology por sus siglas en inglés).
<b>KPI</b>	Indicador Clave de Desempeño (Key Performance Indicator por sus siglas en inglés).
<b>KRI</b>	Indicador Clave de Resultado (Key Result Indicator por sus siglas en inglés).
<b>NC</b>	Número del Cliente.
<b>N/A</b>	No Aplica.
<b>N°</b>	Número.
<b>PHVA</b>	Ciclo de Mejora Continua: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad.
<b>SLA</b>	Acuerdo de Nivel de Servicio (Service Level Agreement por sus siglas en inglés).
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

## 2. Introducción

La competitividad, es un concepto que muchas organizaciones han decidido implementar y desarrollar basándose en Sistemas de Gestión de la Calidad que le permitan optimizar todos los recursos en la organización para lograr incrementar la rentabilidad y sostenibilidad.

En ese sentido, BDV, S.A. ha tomado la decisión estratégica de Implementar la Norma Internacional ISO 9001:2015 y certificar el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”, sistema que le permitirá generar beneficios financieros y de gestión, ya que actualmente, no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en ninguno de sus procesos, aunque desarrolla buenas prácticas enfocadas a cumplir las necesidades y expectativas de sus clientes para obtener niveles de percepciones de satisfacción aceptables.

En vista de lo anterior, la organización es consciente que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en sus procesos, brindaría a la empresa las herramientas para optimizar sus recursos y procesos, logrando gestionar de manera estratégica los aspectos del negocio.

Desde ese contexto la empresa BDV, S.A. iniciará en el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”, la evaluación e identificación de la brecha sobre la situación actual de la empresa en comparación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

En el capítulo 5 se detallan la información general de BDV, S.A. y en el capítulo 7 la metodología aplicada para el diagnóstico.

En el capítulo 8 se presentan los resultados por capítulo del diagnóstico realizado en el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” en donde se muestra el grado de cumplimiento y la brecha existente en comparación con la Norma ISO 9001:2015 con el propósito de establecer un plan de implementación para facilitar la adopción de la Norma ISO 9001:2015.

En el capítulo 9 se desarrollan las fases del modelo del SGC basado en ISO, la propuesta del plan de implementación y el presupuesto que permitirá a la Alta Dirección de Empresa BDV, S.A., determinar los recursos necesarios para lograr y agilizar la puesta en marcha con el fin de obtener en el corto tiempo la certificación ISO 9001:2015.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones sobre el diagnóstico y propuesta del plan, así como la identificación de los beneficios que la organización lograría con la puesta en marcha del plan para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” en BDV, S.A.

### 3. Definiciones

1. **Análisis de Crédito:** Estudio de la situación financiera en que se encuentra el solicitante de un crédito para determinar si la entidad financiera puede asumir el riesgo que conlleva su concesión.
2. **Banca de Personas:** Segmento de personas naturales a las cuales se dirige el crédito de consumo.
3. **Brecha de Diagnóstico:** Diferencia identificada como resultado de compararse con un estándar internacional.
4. **Crédito de Consumo:** Entrega del dinero y obligación de pago, incluidos los intereses; con el fin de cubrir la satisfacción de una necesidad de consumo de las personas que no tienen una capacidad económica presente para cubrir su costo en efectivo y permitir a los consumidores aplazar el pago de las compras y pagar el crédito a un plazo y tasa de interés predeterminada.
5. **Desembolso de Crédito:** Hacer efectivo el dinero al cliente.
6. **Diagnóstico ISO:** Evaluación del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en una organización determinada.
7. **Formalización del Crédito:** Firma por parte del cliente a los documentos contractuales del crédito.
8. **Fraude Crediticio:** Práctica en la que se usa sin autorización la información de crédito o identidad de una persona con el fin de solicitar préstamos o cualquier otra actividad con la intención de defraudar; suplantar identidad para que sea otorgado un crédito.
9. **Institución Bancaria:** Empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros.
10. **KPI:** Indicador Clave de Desempeño (por sus siglas en inglés), métrica para identificar la probabilidad de un evento; el nivel de riesgo aceptable para la organización.
11. **KRI:** Indicador Clave de Resultado (por sus siglas en inglés), métrica para identificar el nivel de desempeño de un proceso.
12. **Plan de Implementación:** Secuencia de fases para la puesta en marcha de una o varias actividades en un periodo establecido.
13. **Presupuesto:** Herramienta financiera del plan operativo de una empresa para ejecutarse a corto, mediano o largo plazo.
14. **Requisito:** Necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria.
15. **Servicios Financieros:** Elemento de salida intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

16. **Sistema de Evaluación de Créditos:** Herramienta y/o sistema tecnológico que posee políticas y variables establecidas por la institución para brindar un resultado de aprobación o negatoria de un crédito solicitado.
17. **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
18. **Sistema Financiero:** Conjunto de instituciones y/o entidades financieras, cuyo fin principal es el desarrollo económico y social del país a través de las operaciones de obtención de fondos de depósitos, la emisión y colocación de títulos valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligados directamente a cubrir el principal, intereses y otros accesorios, para su colocación en el público en operaciones activas.
19. **Tasa de Interés:** Precio que se paga o recibe por el uso del dinero, el cual se establece como un porcentaje del capital en función de los días que el deudor o depositario lo tenga o ponga a disposición a partir de la fecha del desembolso o del depósito.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico y una propuesta del plan de implementación, que contenga las técnicas y herramientas, que permitan a corto y/o mediano plazo la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y así obtener la Certificación del “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” bajo la Norma ISO 9001:2015 en la empresa BDV, S.A., para sus oficinas centrales en San Salvador.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar y aplicar una herramienta para identificar la brecha organizacional existente en BDV S.A con relación a la norma ISO 9001:2015.
- Elaborar un Plan de implementación, que incluya, técnicas y herramientas, que permitan a corto o mediano plazo la implementación del SGC y Certificación del “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” bajo la Norma ISO 9001:2015 en la empresa BDV, S.A, para sus oficinas centrales en San Salvador.

### 4.3. Alcance

Elaborar diagnóstico y propuesta de plan de implementación de la Norma ISO 9001:2015 aplicado a la empresa BDV, S.A, en el “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”.

## 5. Descripción General de BDV, S.A.

### 5.1. Antecedentes

BDV<sup>1</sup>, S. A., nace con la facultad de emitir billetes, realizar operaciones de descuento, giros, cuentas corrientes y otras transacciones bancarias. También ha realizado diversas fusiones con otras instituciones financieras a nivel Regional e Internacional.

### 5.2. Misión

El Banco es una entidad de servicios financieros para cumplir sueños y metas de nuestros clientes que comercializa, gestiona y ofrece un amplio portafolio de productos financieros, que generan valor a nuestros clientes, accionistas y terceros relacionados, apoyados en un equipo humano idóneo y comprometido; en el que permita generar rentabilizar a la organización a través de procesos eficientes, seguros e innovadores.

### 5.3. Visión

En el 2022 ser reconocida en el sector financiero en calidad del servicio y ofrecimiento de productos que agreguen valor a nuestros clientes y a las partes interesadas; a través de procesos eficientes, seguros e innovadores a la comunidad y al medio ambiente, alineados con nuestros valores y con la cultura organizacional del Banco.

### 5.4. Datos Generales

Las generales de la organización se detallan:

<b>Tipo:</b>	Institución Financiera (Banco).
<b>Propósito y Naturaleza de las Operaciones:</b>	Prestación de Servicios Bancarios a Personas y Empresas.
<b>Tamaño de la Organización:</b>	Gran Empresa.
<b>Características del Talento Humano:</b>	El Banco cuenta con personal altamente calificado para el desarrollo de las actividades correspondientes al giro del negocio.

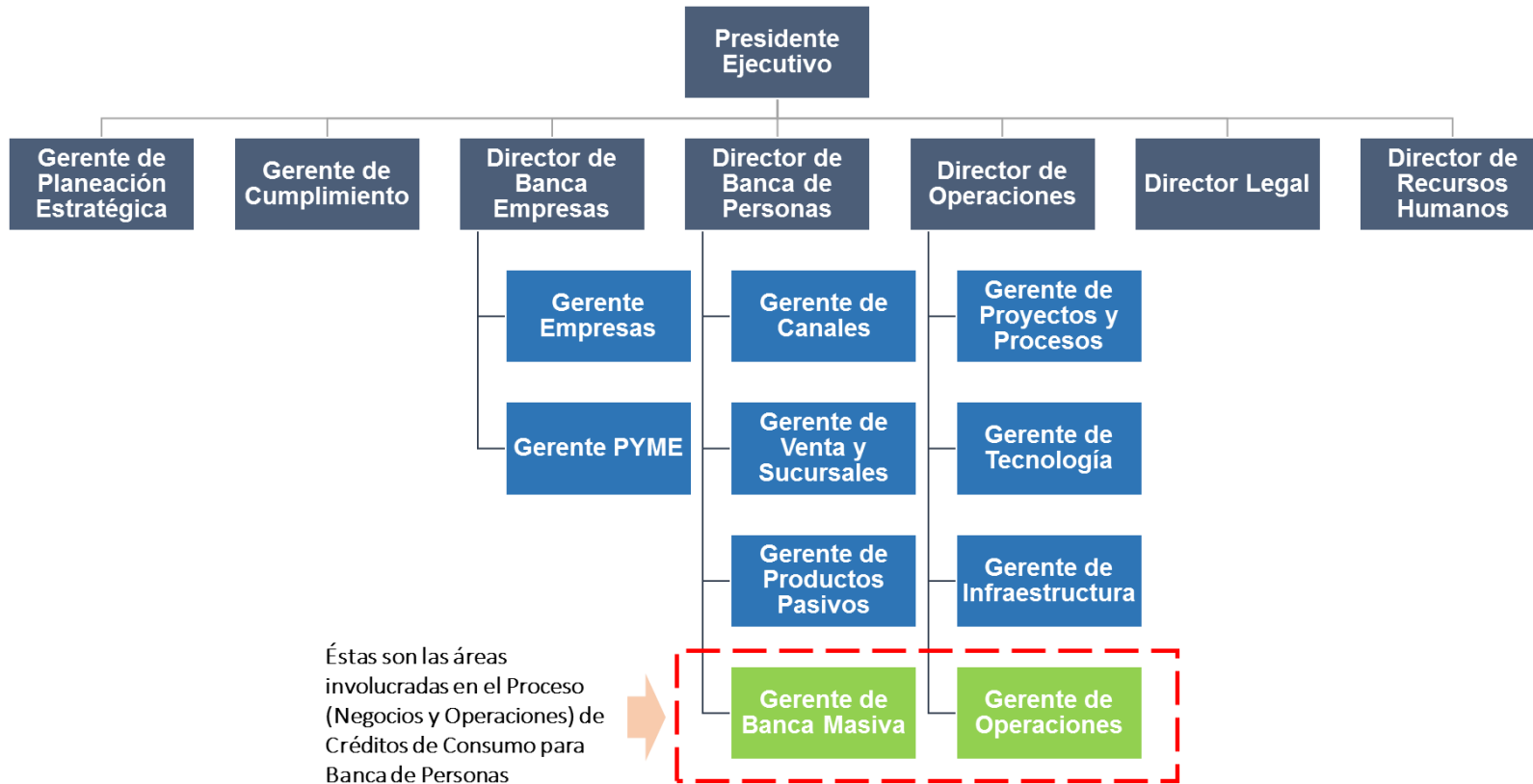
---

<sup>1</sup> Por propósitos de propiedad intelectual se protege el nombre de la empresa.

## 5.5. Organigrama

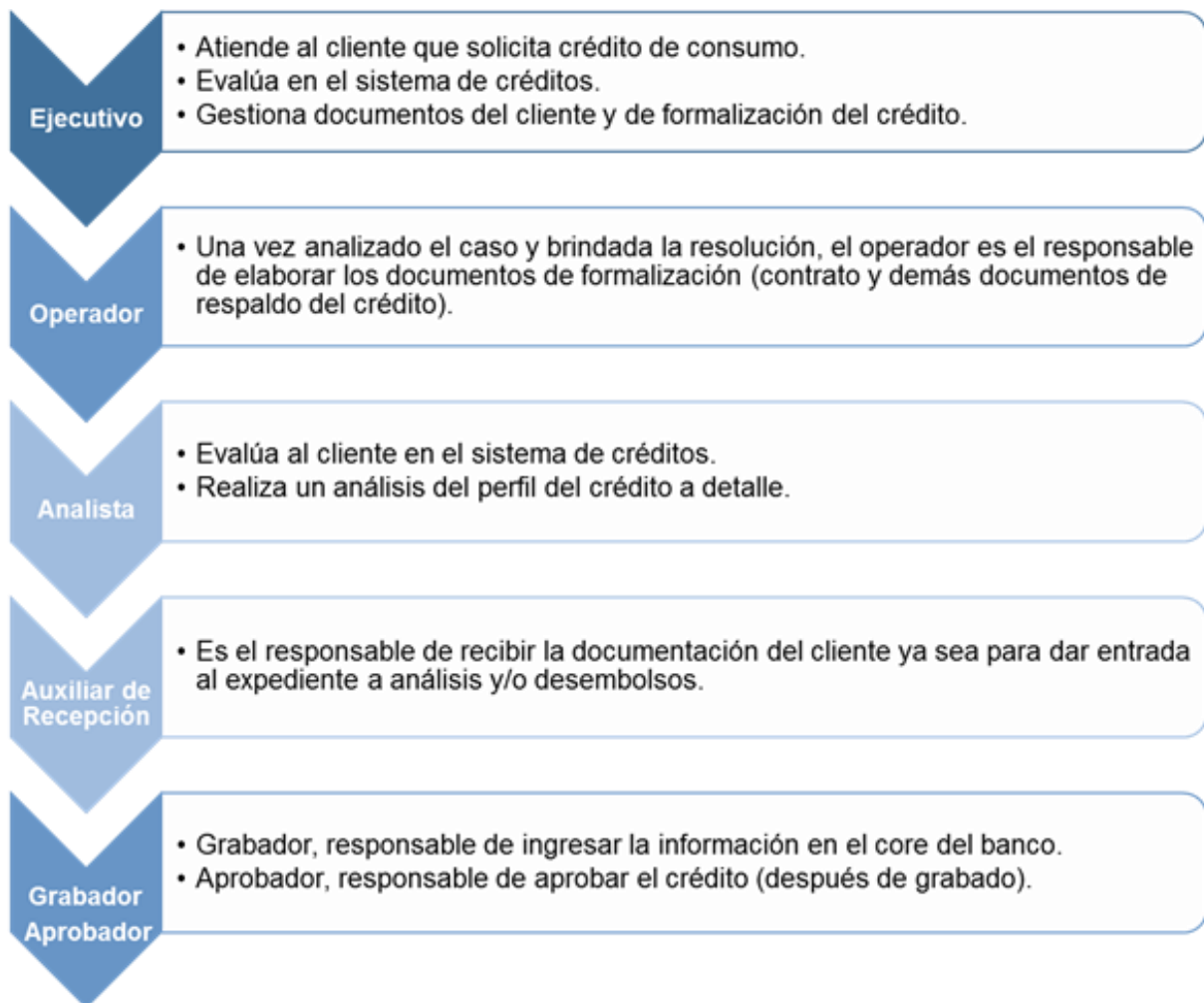
### 5.5.1. Organigrama General

Las áreas que conforman BDV, S.A., a nivel organizacional se representan a continuación:



**Figura 1: Organigrama del Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas**

El presente trabajo se enfoca en las áreas de Negocios y Operaciones que son las que interactúan en el proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas, a continuación se describen los puestos de trabajo que están bajo estas áreas organizativas y quienes realizan las actividades en el proceso:



**Figura 2: Puestos del Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas**

### **5.6. Descripción del Proceso Actual**

El proceso actual de Créditos de Consumo de Banca de Personas, de manera general inicia cuando el cliente se presenta a una agencia y el ejecutivo reúne la información requerida para el análisis que se realiza a través del sistema de créditos (evaluación financiera para la aprobación del crédito) y finaliza con las actividades de comunicación al cliente de aprobación del crédito, formalización y desembolso del mismo. Para una mayor comprensión, se describen los pasos de este proceso a través de la siguiente figura:

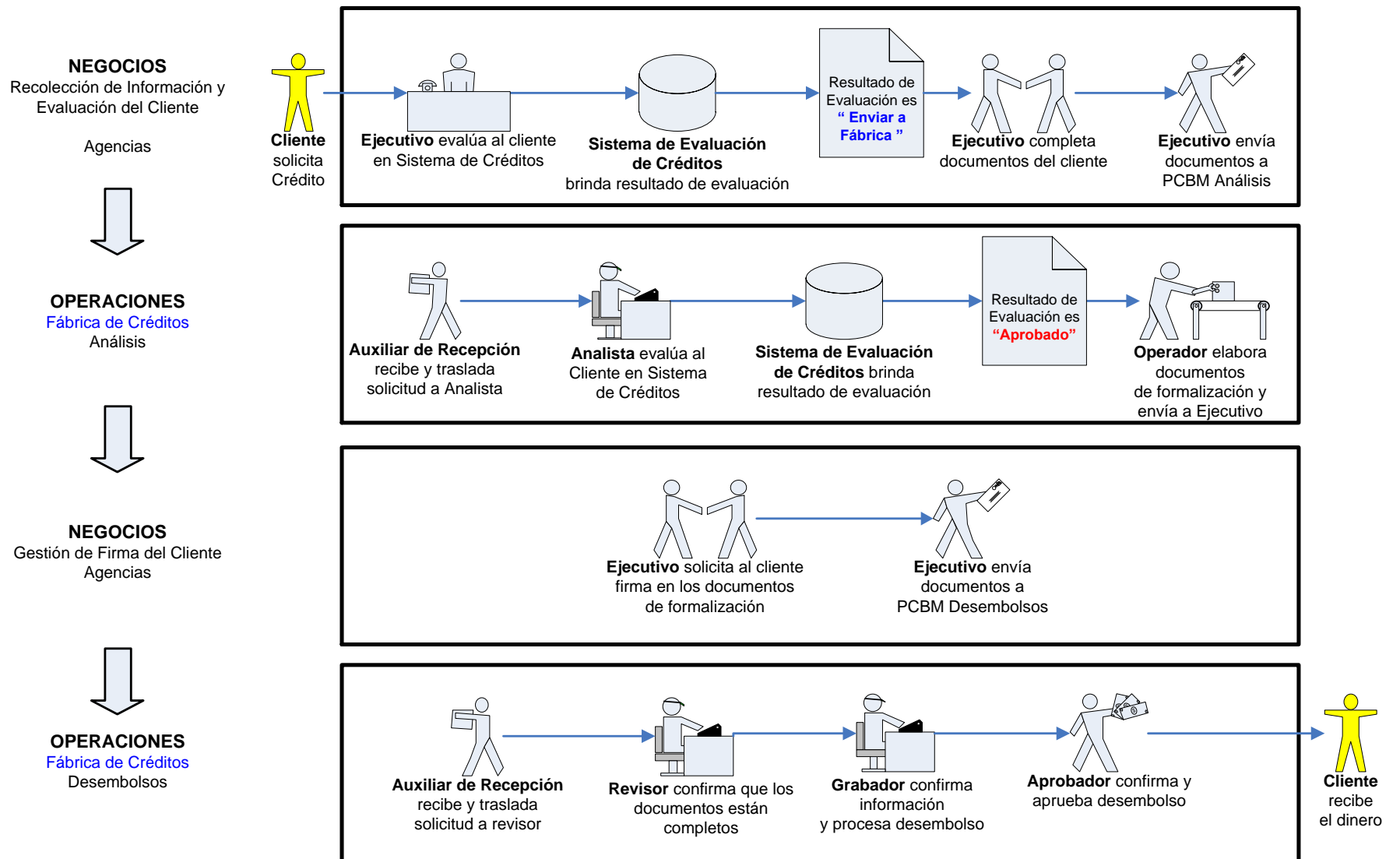


Figura 3: Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas

## **6. Marco Teórico**

En el presente capítulo se abordan los conceptos generales referentes a la calidad, la estructura de la Norma ISO 9001:2015 y la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

### **6.1. Calidad**

La calidad se encuentra definida mediante las características o especificaciones técnicas del producto o servicio. Según Juran la calidad es la ausencia de defectos, y utiliza los 3 procesos de la trilogía de calidad o trilogía de Juran: planificación de la calidad, control de calidad, y mejora de la calidad.

Para Deming, la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado; ésta incluye los 14 principios de Deming quien es muy conocido por el Ciclo de Deming o Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y se le conoce como el “padre-fundador” del concepto moderno de la calidad.

### **6.2. Sistemas de Gestión de la Calidad**

El propósito de un sistema de calidad es permitir conseguir, mantener y mejorar la calidad. El sistema de gestión de la calidad es una herramienta que, a través del análisis de los procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, planes de calidad, registros y demás documentación del sistema, se puede gestionar el conocimiento organizacional, generando una excelencia operativa que posteriormente se traducirá en un mejor servicio, generando valor agregado a la empresa.

Los sistemas de gestión de la calidad han dado respuesta a la necesidad, que, en materia de calidad, tienen las organizaciones dedicadas a proporcionar servicios o productos, permitiéndoles contar con un modelo que contempla características esenciales para desarrollarlos con el fin de satisfacer los requisitos especificados por clientes cada vez más exigentes.

### **6.3. Estructura de la ISO 9001:2015**

La Norma ISO 9001:2015 especifica los requisitos para una empresa que desea certificarse demostrando su capacidad de satisfacer al cliente, cumplir con los reglamentos, leyes aplicables y manteniendo en marcha un Sistema de Gestión de la Calidad que demuestre la mejora continua de la organización.

La norma se aplica a todo tipo de empresa, independientemente de que produzca bienes o preste servicios, así como de su tamaño o especialidad.

Los principios son genéricos y será necesarios adaptarlos a cada empresa según sus características.

La estructura de la Norma ISO 9001:2015 está definida de acuerdo a lo siguiente:

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones

4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operaciones
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

La Norma ISO 9001:2015, se ha elaborado bajo la Estructura de Alto Nivel según el Anexo SL del Consejo de Gestión Técnica (ISO/TMB 2012), la cual es una estructura genérica en texto y terminología, facilitando la integración de los sistemas de gestión, tomando en consideración los siguientes documentos normativos:

#### **PAS 99:2012**

La PAS 99 (Especificación de Acceso Público) fue un documento creado por British Standards Institution (BSI), el cual retoma la estructura del anexo SL con el fin de crear un marco para la integración. Su primera versión entró en vigencia en el año 2006 y su segunda versión en el año 2012, la cual sustituye y anula la anterior. Esta norma está diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas nacionales e internacionales de sistema de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 22000 y OSHAS 18001, también se puede utilizar con otras especificaciones/normas nacionales e internacionales de sistemas de gestión y es aplicable a todos los tamaños y tipos de organizaciones.

#### **Anexo SL**

El Anexo SL, conocido como Estructura de Alto Nivel, constituye el pilar actual de los estándares de sistemas de gestión, dicho anexo fue elaborado por el Joint Technical Coordination Group (JTCCG) y aprobado por el Consejo de Gestión Técnica ISO/TMB en el año 2012. Esta Estructura utiliza el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) con el fin de facilitar a las organizaciones la integración de sus sistemas de gestión.

El objetivo de la ISO es que toda normativa que se elabore o actualice, adopte la estructura del Anexo SL.

## 7. Metodología empleada para la realización del Diagnóstico

El diagnóstico constituye el principal elemento para determinar la situación actual de BDV, S.A., frente al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 bajo el marco de referencia descrito en el capítulo 6 y que es a partir del análisis de sus resultados donde se fundamenta una propuesta de la metodología y acciones a realizar en un plan de implementación del SGC. Con el diagnóstico se identifican fortalezas y oportunidades con base a la brecha de cumplimiento que se determine.

Para conocer la situación actual BDV, S.A., en relación a lo requerido en la Norma ISO 9001:2015 se ha diseñado y elaborado una herramienta para cada uno de los requisitos que verifica el grado de cumplimiento. El diagnóstico se basa en los siguientes pasos metodológicos:

**Tabla 1: Pasos Metodológicos, Actividades Desarrolladas y Resultados Obtenidos para el Diagnóstico.**

Pasos Metodológicos	Actividades Desarrolladas	Resultados Obtenidos
<b>A.</b> Capítulos de la Norma ISO 9001:2015	Comprender el marco de la Norma aplicable a la organización y al Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas.	Bases para definir los elementos de diagnóstico.
<b>B.</b> Definición de elementos del diagnóstico.	Elaboración de herramientas de diagnóstico.	Herramientas de diagnóstico aptas para realizar el diagnóstico.
<b>C.</b> Desarrollo del Diagnóstico.	Visitas técnicas con las Direcciones, Gerencias y puestos de trabajo del proceso de créditos de consumo de Banca de Personas.	Datos, evidencias y testimonios para determinar situación frente al cumplimiento de la Norma.
<b>D.</b> Análisis de la información recopilada.	Estimación del porcentaje de cumplimiento de cada capítulo (del 4 al 10).	Brecha de cumplimiento.
<b>E.</b> Conceptualización de la propuesta de solución.	Identificación de las fortalezas y oportunidades.	Directrices para elaborar el plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estos pasos metodológicos se describen a continuación:

### **A. Capítulos de la Norma ISO 9001:2015.**

El desarrollo del diagnóstico se basó en comprender el marco de la Norma ISO 9001:2015 aplicable a la organización y al Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas; los capítulos que se desarrollaron fueron los siguientes:

4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo

- 8. Operación
- 9. Evaluación del Desempeño
- 10. Mejora

## B. Definición de Elementos del Diagnóstico.

Para el definir los elementos del diagnóstico se garantizó la recopilación de información precisa y objetiva de la situación, basándose en los requisitos establecidos en la norma. Para ello se diseñó una herramienta que permite la acumulación de frecuencias y asignar un porcentaje de cumplimiento a cada capítulo evaluado. Para obtener dicho porcentaje, se establecen cinco niveles de evaluación, con la siguiente puntuación:

**Tabla 2: Niveles de Evaluación**

Resultado	Estatus	Descripción
No Aplica	N/A	Requisito no aplicable.
0%	No Cumple	Requisito aplicable, no diseñado, no desarrollado, no implementado.
25%	En Proceso	Requisito en proceso de diseño.
50%	En Proceso	Requisito en proceso de desarrollo.
75%	En Proceso	Requisito documentado, implementado, con cierto nivel de resultados, registros y evidencias.
100%	Cumple	Requisito totalmente implementado y evaluado por las autoridades.

Con la acumulación de frecuencias de datos en la herramienta, se generan tablas resumen con los porcentajes y diagramas de radar en los que se identifica el nivel de cumplimiento de cada capítulo evaluado. La herramienta de Diagnóstico se encuentra en el Anexo 1.

## C. Desarrollo del Diagnóstico.

En esta fase comprendió la recopilación de información, planificación de visitas a las instalaciones de BDV, S.A., para realizar las entrevistas con el personal del “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”; se elaboraron las herramientas de diagnóstico según lo descrito en el paso B; luego con la herramienta definida se procedió a realizar entrevistas con el personal involucrado en el proceso, utilizando como guía para la entrevista la herramienta de diagnóstico (ver anexo 1). Dicha entrevista se realizó de la siguiente manera:

- Pregunta de cada requisito validando las respuestas por medio de evidencias (ver tabla 3).
- Registro de las evidencias verificadas en la herramienta de diagnóstico (ver anexo 1).

A continuación, se presenta la distribución de los requisitos ISO 9001:2015 aplicables a cada área y puesto de trabajo, que fueron evaluados durante los días de visita y entrevista al personal de BDV, S.A.

**Tabla 3: Programa de Diagnóstico ISO 9001:2015 de BDV, S.A.**

Área	Puesto	Fecha	Requisito ISO 9001 :2015
<b>Negocios</b>	Gerente de Créditos	20-abr-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 8.2, 8.4, 9.1, 9.3, 10.1, 10.3
	Subgerente de Productos de Crédito	25-abr-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 7.2, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 9.1, 9.3, 10.1, 10.3
	Jefe de Desarrollo de Productos de Crédito	27-abr-17	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 7.1, 7.2, 7.5, 8.1, 8.2, 8.4, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.3
	Administrador de Producto	03-may-17	8.2, 8.4, 10.1, 10.3
<b>Operaciones</b>	Gerente de Operaciones	08-may-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 8.1, 8.4, 8.5, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3
	Subgerente de Procesos de Crédito	11-may-17	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3
	<b>Análisis</b>		
	Coordinador Administrativo	15-may-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2, 10.3
	Analista de Créditos	18-may-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Operador de Créditos	23-may-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Auxiliar Administrativo - Recepción	13-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	<b>Desembolsos</b>		
	Coordinador Administrativo	06-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2, 10.3
	Auxiliar Administrativo - Recepción	13-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Auxiliar Administrativo - Revisión	16-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Auxiliar Administrativo-Grabador	20-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Auxiliar Administrativo-Aprobador	23-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	<b>Planta</b>		
	Coordinador Administrativo	06-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2, 10.3
	Analista de Proyectos	13-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2
	Analista Data Base	16-jun-17	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.2, 10.2

#### D. Análisis de la Información Recopilada.

A partir de la información obtenida, se analizaron los datos y se identificó el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los capítulos, determinando la brecha de cumplimiento frente a lo requerido en la norma evaluada.

## E. Conceptualización de la Propuesta de Solución.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico y el análisis de la información recopilada, se identificaron áreas de mejora y fortalezas, en cada uno de los capítulos, a partir de las que se formuló el plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

## 8. Diagnóstico de BDV, S. A., Basado en la Norma ISO 9001:2015

### 8.1. Norma ISO 9001:2015 aplicable

Los primeros tres capítulos de la norma (1, 2 y 3) no contienen requisitos. Éstos identifican el objeto y campo de aplicación de la norma, las referencias normativas y los términos/definiciones para la norma; a continuación, se detalla la estructura de la norma:

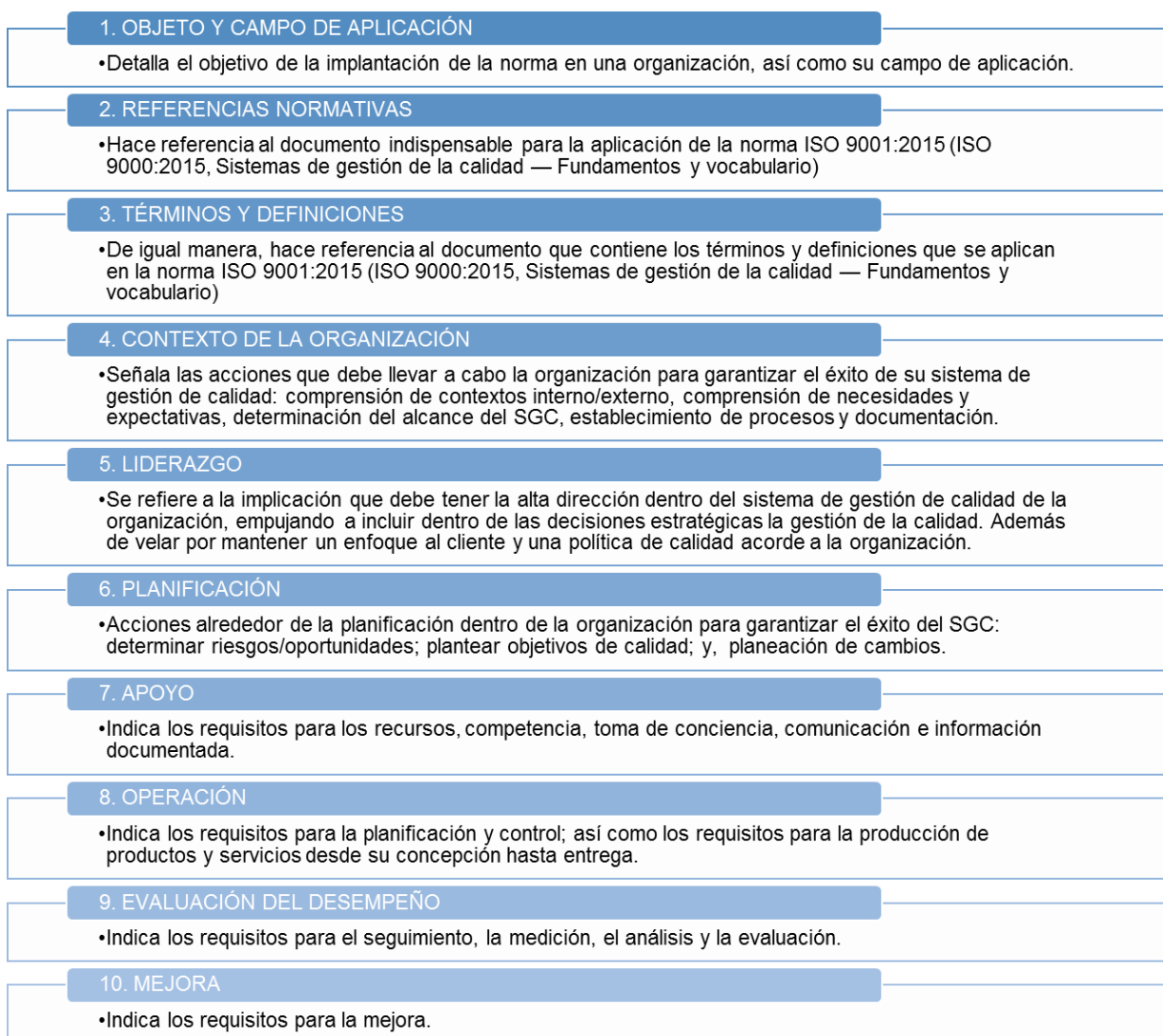


Figura 4: Estructura de la Norma ISO 9001:2015

## 8.2. Descripción de las principales novedades de la Norma

A continuación, se describen las principales novedades de la Norma ISO 9001:2015:

Contexto de la organización	Partes interesadas	Pensamiento basado en riesgos	Gestión del conocimiento	Mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el requisito 4.1 incorpora la comprensión de la organización y de su contexto, por lo cual las organizaciones deberán determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica (su actividad económica) y que afecten a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el requisito 4.2 establece los lineamientos para que la organización determinen las partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad así como sus requisitos. De acuerdo a la definición establecida en la Norma Internacional ISO 9000:2005, Fundamentos y Vocabularios, en donde define a una parte interesada como persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especifica en el requisito 6.1 que la organización debe determinar los riesgos y oportunidades, los cuales deberá abordar para asegurar los resultados previstos del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también aumentar los efectos deseados como prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora. La norma ISO 31000:2009, puede ser de mucha utilidad para las organizaciones ya que propone una metodología para gestionar riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La norma ISO 9001:2015 incorpora en el apartado 7.1.6 la necesidad de determinar y gestionar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente basados en la experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El capítulo 10 establece que la organización debe de determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción; entre los ejemplos de mejora que la Norma incluye, se mencionan:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Corrección</li> <li>2- Acción correctiva</li> <li>3- Mejora continua</li> <li>4- Cambio abrupto</li> <li>5- Innovación</li> <li>6- Reorganización</li> </ol> </li> </ul>

Figura 5: Principales Novedades de la Norma ISO 9001:2015

### 8.3. Contenido de la Norma ISO 9001:2015 por Capítulo

El desarrollo del diagnóstico se ha basado desde el Capítulo 4 al Capítulo 10; en donde se detallan los requisitos aplicables para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en total se evaluaron 243 criterios que se encuentran distribuidos en los siguientes capítulos:

**Tabla 4: Contenido de la Norma ISO 9001:2015 por Capítulo**

Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos ISO 9001:2015	Cantidad de Criterios de la Norma	Criterios que No Aplican	Total de Criterios Evaluados
<b>4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	2	---	2
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	3	---	3
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	7	---	7
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	12	---	12
<b>5.LIDERAZGO</b>			
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	13	---	13
5.2 POLÍTICA	7	---	7
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	6	---	6
<b>6.PLANIFICACIÓN</b>			
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	9	---	9
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	14	---	14
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	4	---	4
<b>7.APOYO</b>			
7.1 RECURSOS	18	10	8
7.2 COMPETENCIA	4	---	4
7.3 TOMA DE CONCIENCIA	4	---	4
7.4 COMUNICACIÓN	5	---	5
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	13	---	13
<b>8.OPERACIÓN</b>			
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	9	---	9
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	18	---	18
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	39	39	0
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	15	---	15
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO	23	---	23
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	5	---	5
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	11	---	11
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	16	---	16
9.2 AUDITORÍA INTERNA	9	---	9
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	11	---	11
<b>10. MEJORA</b>			
10.1 GENERALIDADES	4	---	4
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	9	---	9
10.3 MEJORA CONTINUA	2	---	2
<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>49</b>	<b>243</b>

## 8.4. No Aplicabilidad de Requisitos

En el desarrollo del diagnóstico los siguientes criterios fueron no aplicables en la evaluación, debido al alcance establecido y al giro del negocio (Institución Financiera); el detalle de las justificaciones se muestra a continuación:

**Tabla 5: Requisitos no aplicables a la organización BDV, S.A. según la Norma Internacional ISO 9001:2015**

Clasificación	Capítulo	Numeral de la Norma ISO 9001:2015		Justificación
Norma ISO 9001:2015	7. Apoyo	7.1 Recursos	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición:	La organización BDV no utiliza equipos de medición en las actividades de los procesos de negocios sujetos al alcance del SGC.
			7.1.5.1 Generalidades 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	
	8. Operación	8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios	8.3.1 Generalidades	Ante los requisitos de nuestros clientes, la empresa cuenta con especificaciones técnicas para todos los productos. La decisión de desarrollar e implementar Nuevos Productos y/o Servicios provienen de Casa Matriz.
			8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	
			8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo	
			8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	
			8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo	
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo				

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad será aplicado al “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas”.

## 8.5. Resultados del Diagnóstico de acuerdo a Norma ISO 9001:2015

### 8.5.1. Resultado Global

En términos generales, el resultado obtenido para BDV, S.A. respecto a la Norma ISO 9001:2015 fue del 60.19% de cumplimiento (ver Anexo 1), obteniendo una brecha a cubrir equivalente al 39.81%, según datos que se muestran a continuación:

**Tabla 6: Resultados Generales del Diagnóstico**

Capítulo	Resultado		
4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	68.75%		
5.LIDERAZGO	44.23%		
6.PLANIFICACIÓN	47.22%		
7.APOYO	65.44%		
8.OPERACIÓN	75.31%		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35.42%		
10. MEJORA	63.33%		
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	<b>60.19%</b>		
		<b>Cumplimiento</b>	<b>%</b>
		Cumplimiento Actual	60.19%
		Brecha	39.81%
		<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



El porcentaje de cumplimiento obtenido (60.19%) representa un resultado competitivo en relación a otras instituciones ya que la mayoría de su estructura es conforme a los requisitos de la norma; la brecha (39.81%) se encuentra identificada en:

#### **Liderazgo**

- Política.
- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

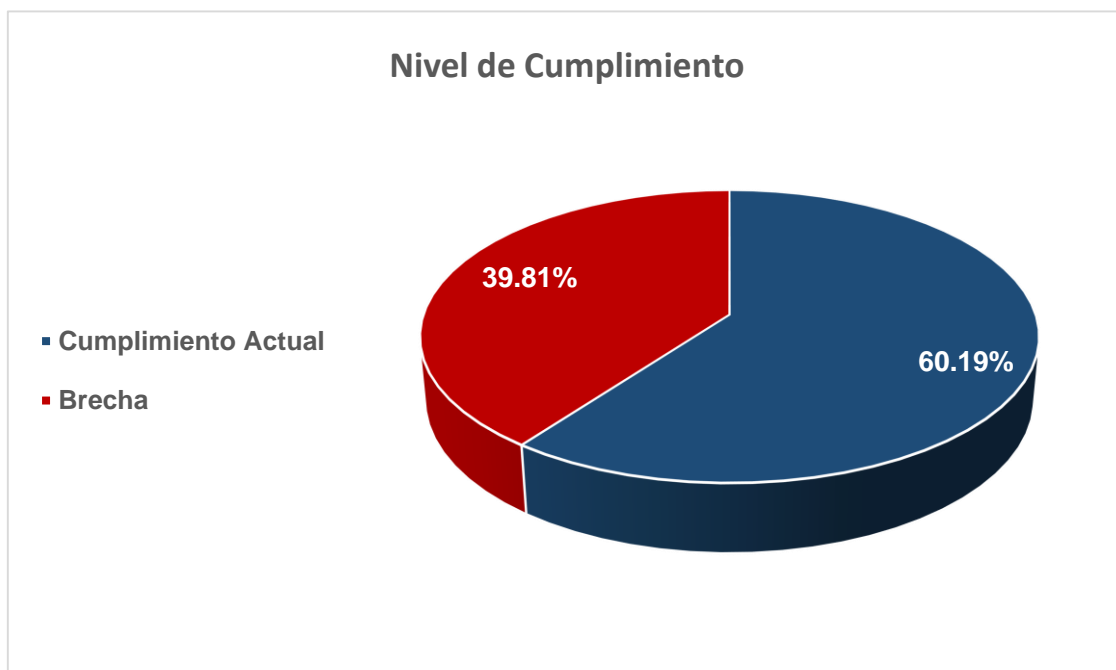
#### **Planificación**

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades.
- Planificación de los cambios.

#### **Evaluación del Desempeño**

- Auditoría Interna.
- Revisión por la dirección.

Los resultados específicos se encuentran en la herramienta de diagnóstico de acuerdo al Anexo 1.



**Figura 6: Nivel de Cumplimiento (Resultado Global)**

### 8.5.2. Resultado Específico por Capítulo de la Norma ISO 9001:2015

En cuanto al cumplimiento por capítulo, se presenta la brecha de cumplimiento relativa a cada capítulo; de manera general, según muestra el gráfico lo siguiente:

- Los mayores niveles de cumplimiento están en los capítulos 4, 7 y 8, esto se debe a que BDV, S.A, es una entidad regulada, lo cual debe contar con procesos de documentación claros y eficaces, y operaciones seguras para cumplir con las leyes y normativas locales.
- Los menores niveles de cumplimiento se identifican en los capítulos 5, 6, 9 y 10, esto se debe a que la organización no cuenta con un sistema de gestión de la calidad y muchos de los requisitos no han sido abordados aún.

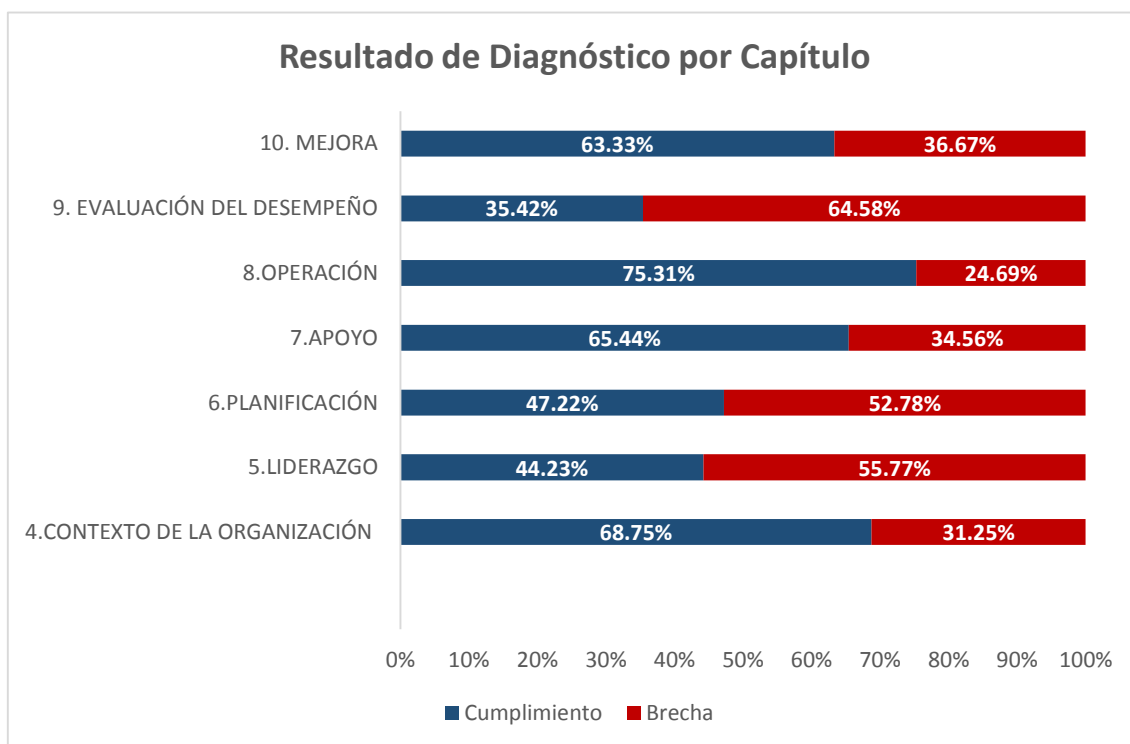


Figura 7: Resultado por Capítulo (Resultado Específico)

### 8.5.2.1. Capítulo 4: Contexto de la Organización

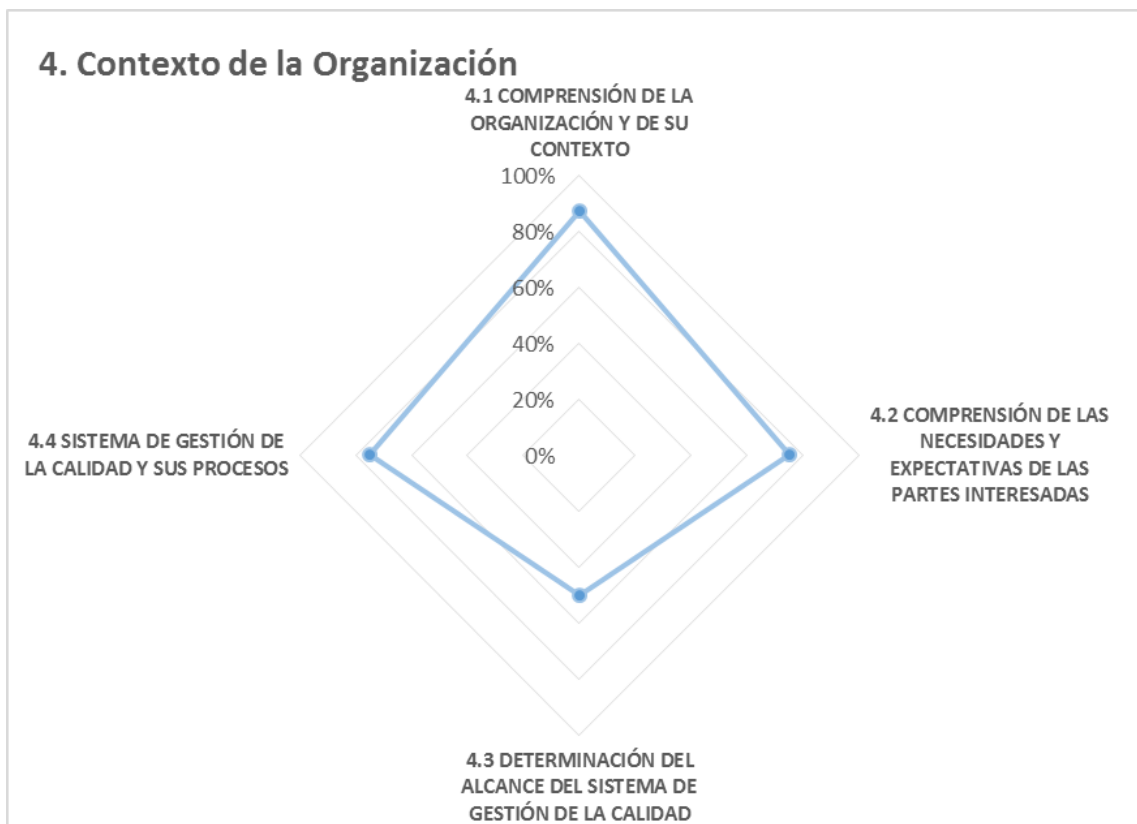


Figura 8: Resultado del Capítulo 4

#### Análisis del Capítulo 4

El conocimiento del contexto de toda organización, es determinante para lograr los objetivos establecidos en su plan estratégico. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, BDV S.A presenta una brecha del 31.25% lo que indica que ha realizado un análisis holístico identificando su contexto (tanto interno como externo), y para cerrar la brecha la Alta Dirección deberá definir el alcance del SGC a implementar y enfocar sus esfuerzos en alinear el contexto a lo requerido en la norma.

La brecha se ve identificada en el requisito 4.3 ya que la organización no cuenta con un alcance en el Sistema de Gestión de la Calidad debido a que aún no cuenta con dicho sistema.

Por lo cual la organización deberá estructurar e implementar su Sistema de Gestión de la Calidad y definir su alcance, a la vez deberá hacer mejoras en los requisitos 4.1, 4.2, 4.4 para cumplir con el 100% requerido.

### 8.5.2.2. Capítulo 5: Liderazgo

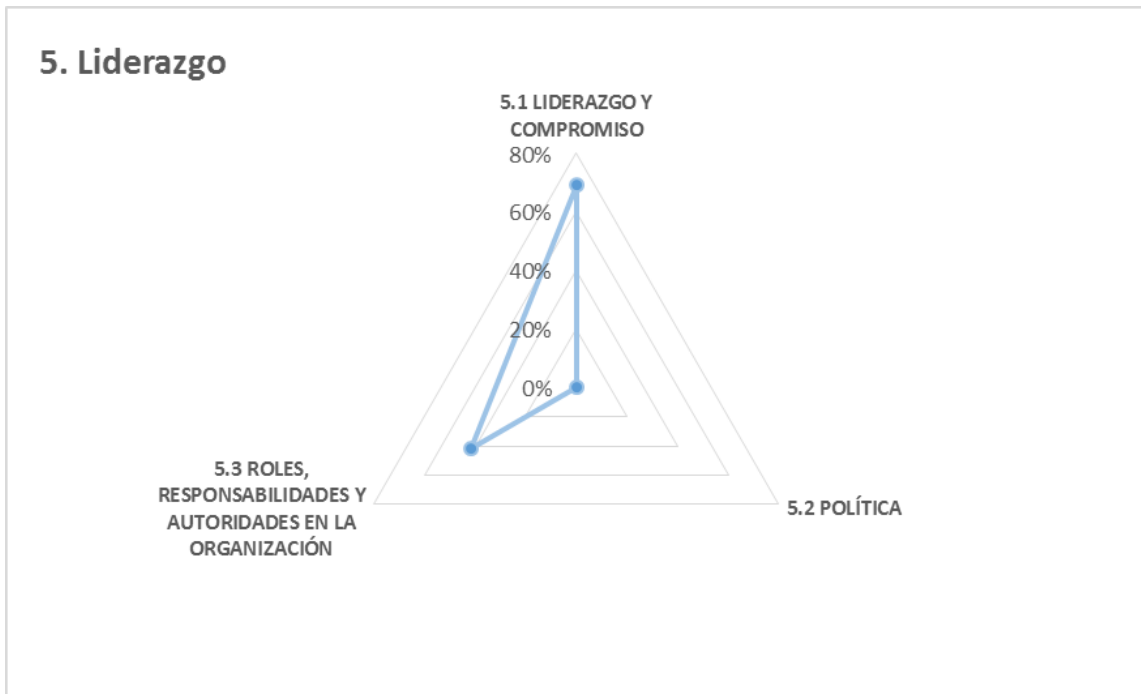


Figura 9: Resultado del Capítulo 5

#### Análisis del Capítulo 5

De acuerdo a los resultados obtenidos, BDV, S.A, presenta una brecha del 55.77 % con relación al capítulo 5. Liderazgo de la Norma ISO 9001:2015.

La brecha se ve identificada en el requisito 5.2 debido a que la organización no cuenta con una política de la calidad, por no contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que la organización deberá estructurar e implementar su Sistema de Gestión de la Calidad y definir su política de la calidad junto a la Alta Dirección, que deberá estar documentada en el Manual de la Calidad y desplegada en la organización.

También deberá hacer mejoras en los requisitos 5.3 en donde defina los roles y responsabilidades y el requisito 5.1 en donde se evidencie liderazgo de la Alta Dirección en cuanto a su compromiso con el SGC para cumplir con el 100% requerido.

### 8.5.2.3. Capítulo 6: Planificación

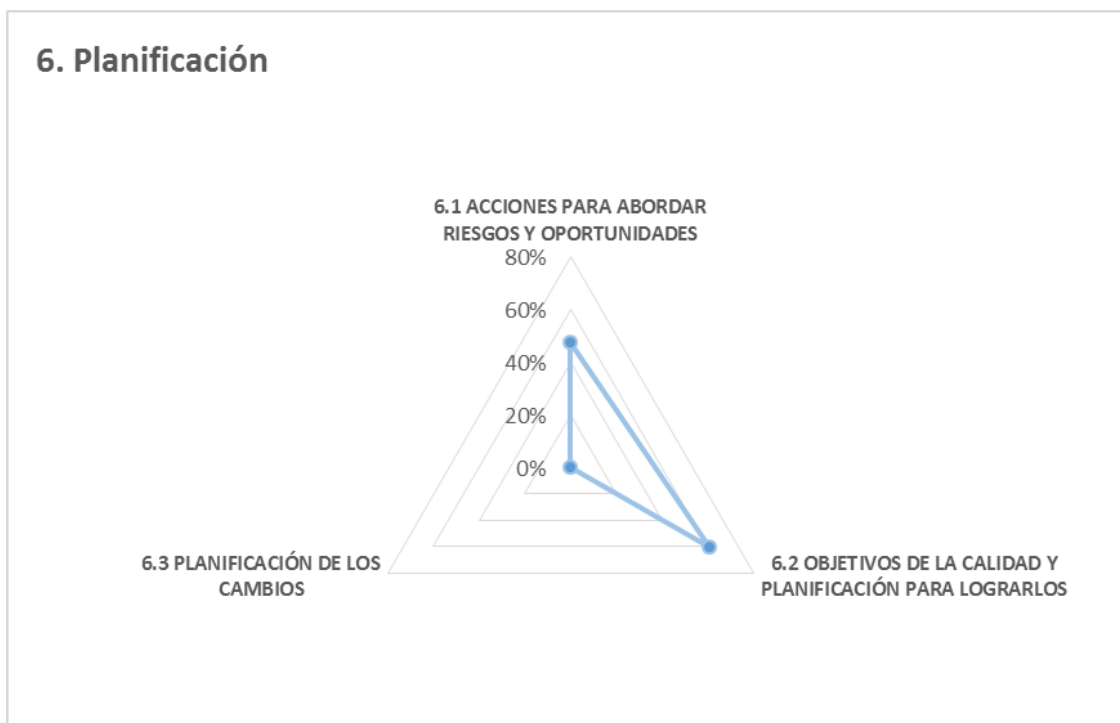


Figura 10: Resultado del Capítulo 6

#### Análisis del Capítulo 6

El diagnóstico dio como resultado una brecha del 52.78% con relación al capítulo 6. Planificación de la Norma ISO 9001:2015, demuestra que BDV, S.A., está deficiente en el requisito 6.3 Planificación de los cambios y 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.

Estos requisitos se enfocan en el pensamiento basado en riesgos y BDV, S.A., no cuenta con una metodología de gestión de riesgos y oportunidades de la calidad, y solo cuenta con procedimiento de riesgo según el giro del negocio debido a las regulaciones locales del sistema financiero que lo exigen.

Debido a lo anterior, es necesario que BDV, S.A., realice las acciones encaminadas a implementar su Sistema de Gestión de la Calidad y crear metodología para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos y oportunidades que puedan afectar los resultados de este. Además, debe determinar un mecanismo de planificación de los cambios identificados en el SGC, con el fin de que estos se realicen, determinando recursos y responsables para su cumplimiento.

A la vez el requisito 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos, cuenta con un 60.71% de cumplimiento ya que se constató que BDV, S.A., posee objetivos estratégicos, pero no enfocados en calidad, por lo cual deberá realizar sus objetivos de la calidad tomando como marco de referencia su política de la calidad que debe estar alineada al negocio.

#### 8.5.2.4. Capítulo 7: Apoyo

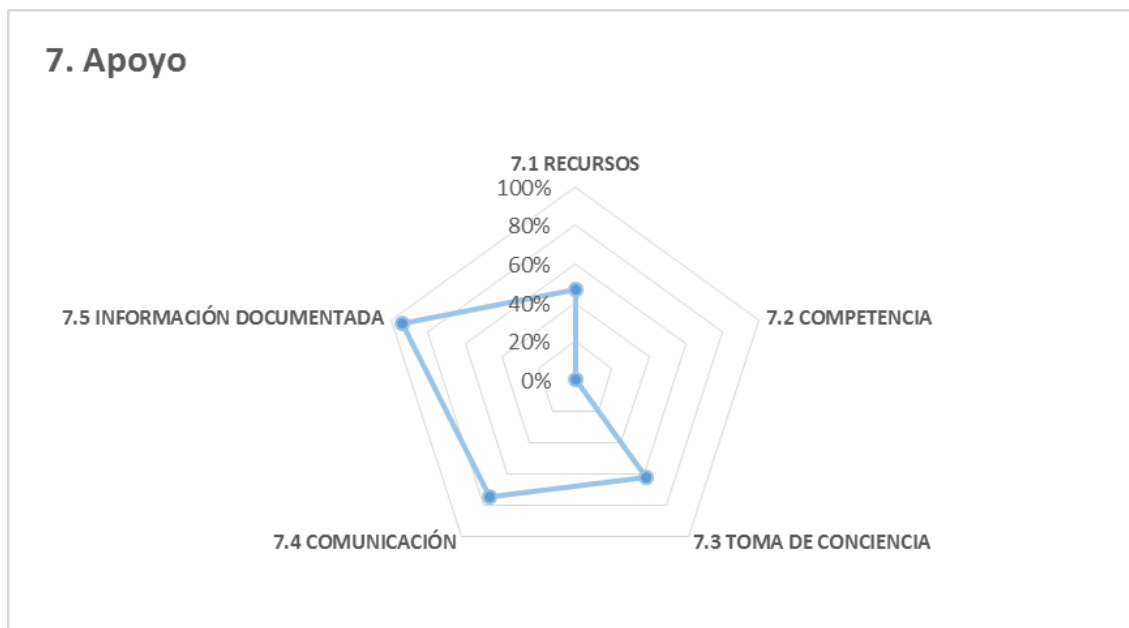


Figura 11: Resultado del Capítulo 7

#### Análisis del Capítulo 7

De acuerdo a los resultados obtenidos, BDV, S.A, presenta una brecha del 34.56 % con relación al capítulo 7. Apoyo de la Norma ISO 9001:2015.

Un cumplimiento del 94.23% del requisito 7.5 Información documentada, indican que BDV, S.A., cuenta con información que la Norma ISO 9001:2015 solicita a pesar que no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en su organización, de manera que esto demuestra que una de las fortalezas que BDV, S.A., tiene actualmente es la información documentada que ayudará a la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

A la vez el requisito 7.4 presenta un cumplimiento del 75% debido a que se evidenció en la visita que mantienen adecuados canales para comunicar toda la información corporativa a sus colaboradores ya sea en intranet, pop-up, screensaver, reuniones, comités, pantallas digitales en los niveles por lo cual será un soporte al implementar el SGC en la organización.

Sin embargo, los requisitos 7.2 Competencias y 7.1 Recursos muestran una deficiencia, ya que la organización no cuenta con evaluación por competencia, en BDV, S.A., al recurso humano se le hace una evaluación de desempeño periódica, por lo cual este requisito tuvo una ponderación de 0%, identificando una oportunidad para implementar evaluación por competencia y gestión del conocimiento, con respecto al 7.1 Recursos tuvo una ponderación del 46.88% debido a que no se gestiona recursos al Sistema de Gestión de la Calidad ya que no se cuenta aún con el sistema.

### 8.5.2.5. Capítulo 8: Operación

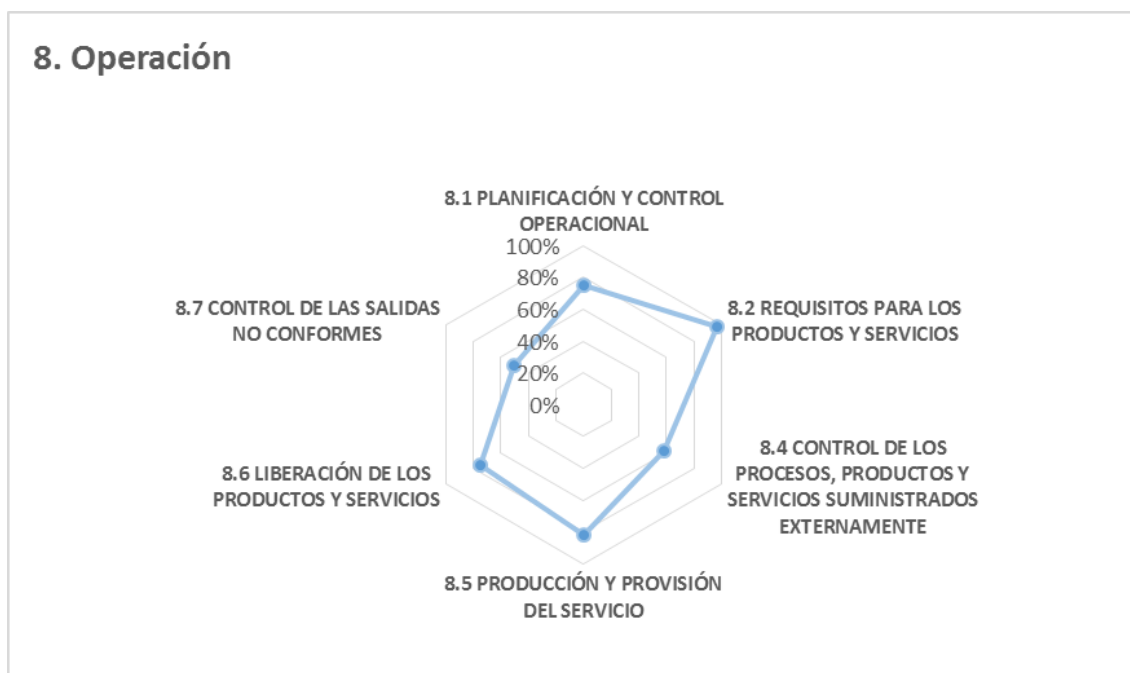


Figura 12: Resultado del Capítulo 8

#### Análisis del Capítulo 8

De acuerdo a los resultados obtenidos, BDV, S.A, presenta una brecha del 34.56 % con relación al capítulo 8. Operación de la Norma ISO 9001:2015.

Un cumplimiento del 97.22% en el requisito 8.2 Requisitos para los productos y servicios indica que BDV, S.A, tiene bajo control sus procesos que garantizan la provisión de sus productos y servicios. Se pudo evidenciar en la visita la aplicación de procedimientos de procesos relacionados con el cliente, como lo es Acuerdo de Nivel de Servicio, seguimiento a través de Sigma7, catálogos de productos, encuestas de satisfacción y seguimiento a reclamos.

A la vez el requisito 8.5 Producción y provisión del servicio tuvo un porcentaje de cumplimiento del 81.52% que indica que produce y provisiona su servicio bajo condiciones controladas evidenciando en la visita que cuenta con Manual de crédito, procedimiento de otorgamiento de crédito, comité de experiencia del crédito y FC, trazabilidad a través del Sistema Calidad Total, Procedimiento Custodia y Acceso a Expediente del Cliente, Procedimiento para Identificación, Seguimiento y Solvencia de Inconsistencias y/o Pérdida de Documentos en el Expediente del Cliente entre otros.

Los requisitos 8.1 Planificación y control operativo, 8.6 Liberación de los productos tuvieron un 75% de cumplimiento que indica que BDV, S.A, planifica, implementa y tiene bajo control todos sus procesos y que planifica la entrega de los productos conformes con los requisitos establecidos para el producto.

El requisito 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, tuvo un cumplimiento del 58.33% que indica que BDV, S.A., no cuenta con un SGC por lo cual no se han

alineados los procesos de contratación externa como lo requiera un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

Finalmente, BDV, S.A., obtuvo un 50% de cumplimiento en el requisito 8.7 Control de las salidas no conformes debido a que no se evidencia un procedimiento, pero si se cuenta con Registros de la gestión de salidas no conformes a través del aplicativo Sigma7 (sistema de seguimiento de casos). Por lo tanto, deberá toma las acciones adecuadas para generar el procedimiento de las salidas no conformes. Por otra parte, el requisito 8.3 Diseño y Desarrollo no aplica debido al giro de la organización.

#### 8.5.2.6. Capítulo 9: Evaluación del Desempeño



Figura 13: Resultado del Capítulo 9

#### Análisis del Capítulo 9

De acuerdo a los resultados obtenidos, BDV, S.A., presenta una brecha del 64.58% con relación al capítulo 9. Evaluación del desempeño de la Norma ISO 9001:2015.

Con un resultado del 0.0% de cumplimiento en el requisito 9.2 Auditoría Interna y un 29.55% en el requisito Revisión por la dirección, indica que BDV, S.A., no a lleva a cabo auditorías internas de calidad y no se tiene revisión por la dirección, esto debido a que no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que es una oportunidad para realizar acciones enfocadas en entrenar y capacitar a auditores internos y crear la estructura y documentación de auditoría así como registro de la revisión periódica por la dirección cuando inicie el plan de implementación en la organización.

Sin embargo, el requisito 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación cuenta con un 59.38% de cumplimiento que evidencia que BDV, S.A., mantiene la medición de sus procesos, constatando con el documento Acuerdo de Nivel de Servicio, en donde se establece el método de

medición y seguimiento, así como las metas establecidas para el proceso por producto, fases y áreas involucradas; adicional incluye los parámetros de control en cuanto a las variables críticas del servicio, y el desempeño es el resultado de comparar los registros del sistema de trazabilidad versus lo definido en este documento.

### 8.5.2.7. Capítulo 10: Mejora

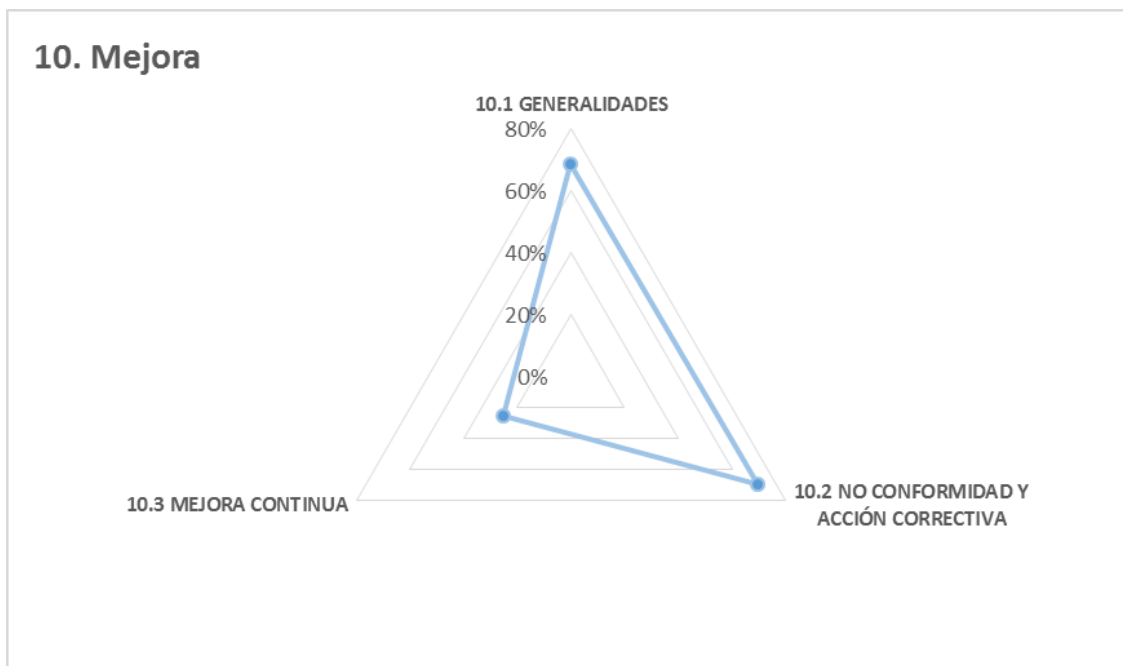


Figura 14: Resultado del Capítulo 10

#### Análisis del Capítulo 10

El capítulo 10. Mejora, obtuvo un resultado de cumplimiento global del 63.33% de acuerdo a las evidencias de sus apartados:

El requisito 10.3 obtuvo un cumplimiento del 25% debido a que no se tiene un Sistema de Gestión de la Calidad y no hay evidencia de procedimientos o registros de la mejora continua de forma sistemática, aunque desarrolla e implementa mejoras en sus procesos.

El requisito 10.1 Generalidades obtuvo un cumplimiento de 68.75% que indica BDV, S.A, tiene un control de quejas, medición de tiempos en sus procesos.

El requisito 10.2 No conformidad y acción correctiva obtuvo un cumplimiento del 69.44% que indica BDV, S.A., gestiona la no conformidad y acción correctiva sin tener un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, evidenciándose en la visita que tienen Manual para la Gestión de Riesgo Operacional, Informe de Riesgo Operativo, correo notificando error y alternativa de solución, correo de IT notificando el incidente y el seguimiento, Procedimiento de Notificación de Eventos, Casos y Matriz de Escalamiento.

## 9. Plan de Implementación

### 9.1. Metodología de Implementación

Con base en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico de BDV, S.A., sobre el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, se evaluó la necesidad de diseñar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que permita cubrir las brechas identificadas en la fase de diagnóstico desarrolladas en los capítulos del 4 al 10.

Por lo tanto, se presenta una propuesta metodológica utilizada por la Firma Consultora ASCAE y elaborada por el Ing. Julio Enrique Valle, para lograr la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en BDV, S.A., que asegure la certificación del “Proceso de Crédito de Consumo de Banca de Personas”.



**Figura 15: Metodología de Implementación de un SGC ISO 9001:2015 en BDV, S.A.**

El diseño de esta metodología propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, así como la aplicación de la técnica PHVA establecida en 7 fases, siendo estas: Diagnóstico (P), Planificación (P), Documentación (P), Desarrollo (P y H), Implementación (H), Verificación (V) y Mejora (A), para la mejora de un sistema en la secuencia de planificación del programa, realización de las actividades necesarias, verificación de la eficacia del programa, ajustes y mejoras.

Las fases de esta metodología se describen de la siguiente forma:

- **Diagnóstico:** Comprende la evaluación del cumplimiento de requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 (ver resultados en el capítulo 8 de este documento y en el Anexo 1).
- **Planificación:** Fase en la que se establece la estrategia conceptual de la implementación, que tiene como resultado concreto el establecimiento de la política y los

objetivos del SGC, así como la planificación de las actividades del SGC, responsables de su ejecución y los recursos a emplear; la planificación de actividades de capacitación en el tema de gestión por proceso, gestión del conocimiento, gestión del riesgo para garantizar la eficacia y la sostenibilidad del SGC, asegurando la competencia del personal en los temas relacionados a la calidad.

- ▶ **Documentación:** En esta fase se definen los documentos y registros necesarios para garantizar el eficaz desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, así como los controles que debe tenerse sobre esta documentación, incluye: documentos requeridos por la ISO 9001:2015, documentos de la organización y los requeridos por la legislación y reglamentación aplicable al negocio.
  
- ▶ **Desarrollo:** Esto implica realizar actividades concernientes a la Alta Dirección, y niveles gerenciales y operativos para comunicar, concientizar al personal sobre la importancia del Sistema de Gestión de la Calidad a través de programas de sensibilización, con apoyo de entidades involucradas en temas de Gestión de la Calidad como lo es INSAFORP, Consejo Nacional de Calidad y realizar cambios en la organización requeridos por la Norma Internacional.

A la vez se gestionará el programa y plan de capacitación en temas relacionados a Gestión del Conocimiento, Gestión del Riesgo, Mejora, Auditorías, Evaluación por Competencias y Gestión por Proceso; así como la gestión para la adquisición de licencias de Software de Minitab e Igrafx para facilitar las actividades del SGC.

- ▶ **Implementación:** A partir de los resultados puntuales del diagnóstico se ejecutan actividades encaminadas a cubrir la brecha identificada, y seguidamente se realizan acciones sistemáticas para lograr el propósito de la implementación del SGC: medir y registrar, controlar, analizar, asegurar y mejorar.
  
- ▶ **Verificación:** Implementado el SGC, se definen los mecanismos para evaluar de manera sistemática el cumplimiento de la política y los objetivos del SGC a través de auditoría internas de la calidad, que confirmen la eficacia del SGC y el desarrollo de la revisión por la dirección.
  
- ▶ **Mejora:** En esta fase BDV, S.A., planifica e implementa mecanismos para mejorar la eficacia de la implementación del SGC a través de acciones correctivas y de mejora, para cumplir, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad implementado.

El Plan de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad diseñado para BDV, S.A., una vez aprobado por la Alta Dirección debe iniciar en agosto del presente año y finalizar en octubre del 2018. La estructura del plan se muestra en el Anexo 2 y está dividida en: N° correlativo, actividades a desarrollar, resultados esperados y mes de realización; en relación a las siguientes fases:

### **9.1.1. Diagnóstico**

Esta fase metodológica se ha desarrollado en el capítulo 8 de este trabajo de graduación.

### **9.1.2. Planificación**

De forma conceptual, la planificación son todas aquellas acciones orientadas al establecimiento de la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por lo tanto, es indispensable que los primeros resultados de la planificación sea la definición de la política y los objetivos del SGC y de los procesos, así como la definición de su alcance y a partir de esto la organización orienta y gestiona los recursos necesarios.

De manera que, la planificación asegura la eficacia de la implementación, ya que establece el marco de acción en el que se desarrollará y sostendrá la gestión del SGC.

BDV, S.A., se responsabiliza y compromete con una política y objetivos de calidad, tomando como referencia lo establecido en la norma ISO 9001:2015.

En consideración a los resultados expuestos en el diagnóstico realizado (desarrollado en el capítulo 8), se propone la planificación de un Plan de Implementación del SGC que asegure el cumplimiento de la Norma 9001:2015, iniciando con los siguientes elementos:

#### **9.1.2.1. Política de la Calidad**

La política es una declaración voluntaria que expresa cuál es el compromiso que la institución adquiere para obtener la mejora continua, aclarando también la manera en cómo se documentará y cómo se dará a conocer a los miembros de la organización la política y la forma en que se sistematizará la revisión mediante el establecimiento de períodos claros para realizarlo.

La política debe expresar:

- Una declaración de cumplimiento y compromisos que la organización asume en tema de calidad, basados en los requisitos de la Norma 9001:2015.
- Un alcance claro.
- Un compromiso de establecer la mejora.
- Una frecuencia determinada para la revisión de la política.

Con la finalidad de ser congruentes, BDV, S.A., se compromete a guiar su actuación de acuerdo con la política, acciones que permitan el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, en cuanto a:

- La mejora, mediante el establecimiento de procedimientos que establezcan actividades y responsabilidades que le permitan a la organización detectar y potenciar el “Proceso de Crédito de Consumo de Banca de Personas”.
- Promover la participación activa del personal en el Sistema de Gestión de la Calidad, proporcionándoles los medios necesarios para el conocimiento e implementación de acciones enfocadas en el sistema, mediante la formación, concientización y formación de cultura de calidad.
- Promover la comunicación de la política de calidad, proporcionando los recursos y medios necesarios a todas las partes interesadas.

Para cumplir con este compromiso, la Alta Dirección, apoyado del Responsable del SGC, aseguran la disponibilidad de los medios necesarios que permitan la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema.

#### **9.1.2.2. Objetivos de la Calidad**

La política de la calidad proporciona el marco de referencia para establecer los objetivos de la calidad en BDV, S.A. Por tal razón la política deberá ser clara y específica para que los objetivos estén definidos, estructurados y ordenados, garantizando que la gestión de SGC se implemente de forma íntegra bajo las perspectivas de la Norma ISO 9001:2015 garantizando su sostenibilidad a través de la mejora.

Para ello se proponen objetivos e indicadores, cuyo fin es controlar y medir el cumplimiento y eficacia de la implementación del SGC. En las siguientes tablas se reúnen los objetivos generales y los indicadores claves de resultados (KRI, de sus siglas en inglés: Key Results Indicators), así como objetivos específicos y sus indicadores clave de desempeño (KPI, de sus siglas en inglés: Key Performance Indicators).

En la siguiente tabla se presentan los objetivos generales del Sistema de Gestión de la calidad con sus indicadores claves de resultado (KRI).

**Tabla 7: Objetivos e Indicadores Generales del SGC.**

Objetivo	Indicador Clave de Resultado	Unidad de Medida	Forma de Cálculo	Frecuencia de Medición	Responsable	Meta	Gestión de los Objetivos Generales del SGC			
							No Cumplimiento	Riesgo	Cumplimiento	Mejora
Realizar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad a Abril del 2018.	Nivel de Cumplimiento del Plan de Implementación del SGC.	%	Actividades abordadas/ Total de actividades planificadas.	Trimestral	Jefe de Calidad	100%	<80%	80%-89%	90%- 100%	N/A
	Nivel de Cumplimiento de los Objetivos, Indicadores del SGC.	%	Actividades abordadas/ Total de actividades planificadas.	Trimestral	Jefe de Calidad	100%	<80%	80%-89%	90%- 100%	N/A
Certificar a BDV, S.A. en ISO 9001:2015 al 31 de Octubre de 2018	Certificación del SGC.	N/A	N/A	Cada 4 años	Jefe de Calidad	Certificación del SGC	N/A	N/A	Certificación	N/A

En la siguiente tabla se presentan los objetivos de los procesos con sus indicadores claves de desempeño (KPI), el cual se diferencian de los indicadores de resultado (KRI) detallados en la tabla 7; ya que estos reflejan cómo serán realizadas las actividades y los KRI reflejan la manera en como incidirán en la organización y procesos.

**Tabla 8: Objetivos e Indicadores Específicos del SGC.**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable(s)	Frecuencia de Medición	Gestión de los Objetivos Específicos del SGC			
						No Cumplimiento	Riesgo	Cumplimiento	Mejora
<b>Aprendizaje</b>	Implementar la estructura de Calidad al 15 de Agosto de 2017. (Equipo de Mejora, Comité de la Calidad, Equipo de Procesos)	N/A	N/A	Alta Dirección / Jefe de Calidad	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Proceso</b>	Cumplir con el tiempo de aprobación y formalización de crédito de consumo en 4.71 días al 31 de diciembre del 2018.	Nº de días.	4.71 días	Subgerente de Productos de Crédito /Jefe de Calidad	Mensual	>5 días	4 días	5 días	3 días
	Incrementar el crecimiento de la cartera de crédito de consumo a 145m al 31 de diciembre de 2018.	USD	USD145m	Subgerente de control financiero/ Jefe del SGC.	Mensual	< USD145m	USD140m	USD145m	USD168m
<b>Cliente</b>	Obtener calificación del 85% en la evaluación de satisfacción del cliente.	%	85%	Gerente de Experiencia del Cliente/Gerente de Productos de Crédito/ Gerente de Operaciones/ Gerente de Ventas/Jefe de Calidad	Trimestral	80%	82%	≥85%	95%

### 9.1.2.3. Definición del Plan de Formación y Capacitación

El plan de capacitación, es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es promover mecanismos de prevención; en donde es un proceso participativo que involucra a todos los empleados. Además, es una herramienta que favorece la sostenibilidad del SGC.

De acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, los temas que se deben planificar y ejecutar en un programa de formación son:

- Gestión de Riesgos y oportunidades.
- Gestión del Conocimiento.
- Formación de Auditores.
- Herramientas de Auditorías Internas.
- Gestión por Procesos
- Gestión de la Mejora.
- Interpretación de la Norma ISO 9001:2015.
- Control Estadístico del Proceso.

### 9.1.2.4. Presupuesto de Implementación

De acuerdo a los resultados identificados en el diagnóstico realizado, BDV, S.A., deberá ejecutar acciones para cerrar la brecha existente entre los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y las condiciones actuales de la organización; esto lleva implícito el aspecto económico, pues las medidas que deben ser tomadas para solventar las brechas requieren de inversiones económicas, razón por la que se elabora y presenta un presupuesto estimado para la implementación de las actividades.

De manera general, un presupuesto completo debe incluir fondos específicos para cumplir con las metas y objetivos establecidos en el SGC. Este presupuesto debe incluir, como mínimo:

- **Costos Administrativos:** Son los costos que implica la gestión administrativa por parte del SGC (Papelería y útiles, equipos, suministros básicos, como energía agua potable).
- **Entrenamiento en Sistemas de Gestión de la Calidad:** Estos costos incluyen, el costo del instructor, material de capacitación y refrigerios.
- **Programas de Capacitación:** Que incluye la gestión del conocimiento, procesos, riesgo, mejora y auditorías.

- **Software:** Son costos relacionados con la adquisición licencias de programas que facilitan el análisis de la información del SGC (Minitab e Igrafx).
- **Programas de Sensibilización:** Incluye los costos por del instructor, material y refrigerios.
- **Otros costos:** Aquí se incluyen costos relacionados con membresías, seminarios externos, publicaciones, entre otros.

La siguiente tabla muestra una propuesta de un presupuesto general para el periodo 2017-2018, que considera los principales puntos anteriormente mencionados y que están orientados a dar cumplimiento a las brechas identificadas en cantidades o en la fase de diagnóstico:

**Tabla 9: Presupuesto del Plan de Implementación periodo 2017-2018.**

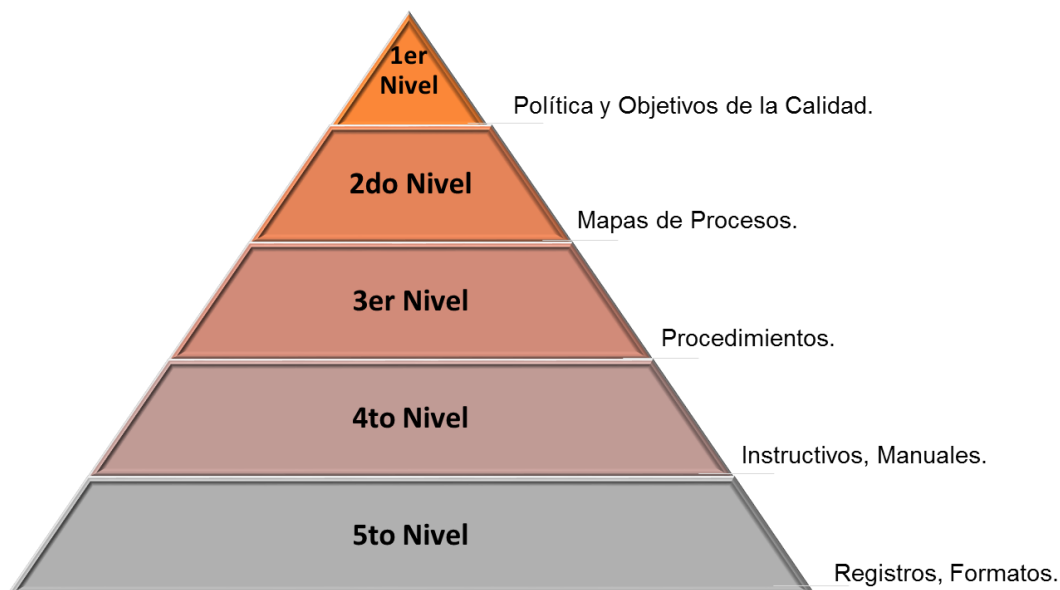
Nº	Rubro	Especificación	Monto
1	Papelería y útiles, equipos, suministros básicos, mantenimiento de equipos.	N/A	\$ 1,500.00
2	Capacitación de la Norma ISO 9001:2015.	40 horas duración	\$ 2,000.00
3	Capacitación "Gestión del Riesgo", basado en la Norma ISO 31000:2009.	24 horas duración	\$ 1,200.00
4	Capacitación de "Gestión del Conocimiento".	24 horas duración	\$ 1,200.00
5	Capacitación Interna de "Herramientas para Control de los Procesos".	8 horas duración	\$ 400.00
6	Capacitación de "Gestión por Procesos".	32 horas duración	\$ 1,600.00
7	Capacitación de "Auditorías de Sistema de Gestión de la Calidad".	32 horas duración	\$ 1,600.00
8	Capacitación en "Mejora".	32 horas duración	\$ 1,600.00
9	Capacitación de "Evaluación por competencias".	32 horas duración	\$ 1,600.00
10	Programas de comunicación (Sensibilización).	32 horas duración	\$ 500.00
11	Adquisición del software Igrafx.	2 Licencias, Versión 17	\$ 1,800.00
12	Adquisición del software Minitab.	2 Licencias, Versión 17	\$ 3,200.00
13	Servicio de back up en la nube.	Capacidad 10 TB, 11 usuarios, almacenamiento encriptado.	\$ 300.00
14	Asistencia técnica (consultor).	80 horas (10 días). Consultor con conocimientos demostrables en implementación de ISO 9001:2015	\$ 4,000.00
15	Servicio de Certificación de Auditoría Externa ISO 9001:2015.	1 proceso, 31 empleados	\$ 3,325.00
<b>Total Presupuesto</b>			<b>\$25,825.00</b>

### 9.1.3. Documentación

#### 9.1.3.1. Estructura Documental para el Sistema de Gestión de la Calidad.

La documentación es un elemento clave que viabiliza la implementación del SGC exitoso, permite reunir y conservar el conocimiento, así como dar evidencia de la implementación de las actividades que operativizan el sistema. Para ello, el desarrollo de la documentación del SGC deberá ejecutarse de la siguiente forma:

- Documentar el SGC a través de la revisión de los documentos existentes dentro de BDV, S.A., y/o la elaboración de instructivos, guías técnicas y administrativas, formularios, protocolos y manuales necesarios que faciliten la implementación, conforme a lo solicitado en la Norma ISO 9001:2015.
- Trabajar simultáneamente con la planificación estratégica de BDV, S.A., con el permanente monitoreo del proceso de implementación del SGC.
- Deberá definirse la gestión documental del SGC, en la que esté conformado de la siguiente manera:



**Figura 16: Pirámide Documental del SGC**

Fuente: Firma Consultora ASCAE

- **Primer Nivel:** En este nivel se debe definir el enfoque del SGC. Contendrá la información estratégica sobre la gestión del sistema, conformada por:
  - ✓ Política de Calidad de BDV S.A
  - ✓ Objetivos de Calidad de BDV S.A.
  
- **Segundo Nivel:** En este nivel se debe definir la información relativa a la red de procesos de BDV, S.A., y sus interrelaciones. Este nivel contendrá los siguientes documentos:
  - ✓ Mapa de 1er Nivel: Red de procesos.
  - ✓ Mapa de 2do Nivel: Procesos.
  - ✓ Mapa de 3er Nivel: Subprocesos.
  
- **Tercer Nivel:** En este nivel se deben definir los procedimientos críticos del “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” en BDV, S.A.
  
- **Cuarto Nivel:** En este nivel se debe definir la información de las guías e instrucciones de trabajo que harán operativo el SGC y sus programas específicos, proporcionando detalles técnicos sobre cómo hacer determinadas actividades y el registro de los resultados. Este nivel contendrá los siguientes documentos:
  - ✓ Instructivos
  - ✓ Manuales
  
- **Quinto Nivel:** En este nivel se debe definir la recolección de la información y evidencia objetiva de cómo se realiza la actividad.
  - ✓ Formatos (registros).
  - ✓ Planes de trabajo del Comité de la Calidad, plan de evaluación, plan de capacitaciones entre otros.

A continuación, se recomienda una lista de documentos que BDV, S.A., deberá realizar para la correcta implementación del SGC:

**Tabla 10: Documentación Requerida para la Implementación del SGC.**

Nivel 1		
1	Política y Objetivos	Política de la Calidad.
		Objetivos de la Calidad.
Nivel 2		
2	Mapa interrelación de procesos, subprocesos	Red de procesos (caracterización de los procesos / ficha de proceso) de BDV, S.A.
Nivel 3		
3	Procedimientos (flujogramas y especificación de actividades)	Procedimiento de Salidas No Conformes.
		Procedimiento Control Estadístico del Proceso.
		Procedimiento de Control de Cambios.
		Procedimiento de Control de Documentos.
		Procedimiento Gestión del Conocimiento.
		Procedimiento Evaluación por Competencia.
		Procedimiento Gestión del Riesgo y Oportunidades del SGC.
		Procedimiento de Auditoría Interna para el SGC.
		Procedimiento de Mejora para el SGC.
Procedimiento Evaluación de Proveedores Bajo los Criterios del SGC.		
Nivel 4		
4	Manuales Guías e Instrucciones de Trabajo	Manual de la Calidad (Objetivos, Política, Alcance, Responsabilidades, Revisión por la Dirección).
		Manual Gestión por Proceso.
		Manual de Roles y Responsabilidades del SGC.
		Manual de Aplicación de Tablero de Indicadores.
		Manual para Uso de Herramientas Tecnológicas del SGC (Minitab e Igrafx).
		Manual para la Aplicación de Herramientas de la Calidad.
Nivel 5		
5	Recolección de información y evidencia objetiva	Programa de capacitación en materia de Calidad, Gestión del Conocimiento, Gestión de Riesgos, Evaluación por Competencia, Auditoría y Mejora.
		Programa de difusión y promoción de las actividades del SGC.
		Programas de sensibilización sobre el SGC.
		Programa de evaluación de riesgos y oportunidades del SGC.
		Programa de formación de auditores del SGC.
		Formato para registro de asistencia a capacitación en materia de Calidad, Gestión del Conocimiento, Gestión de Riesgos, Evaluación por competencia, Auditoría y Mejora.
		Formato para el seguimiento y medición de Acciones preventivas y correctivas.
		Control de las salidas no conformes.
		Evidencia documental de la efectividad de la implementación del SGC. (Informe de auditorías, check list, actas de apertura y cierre, programa de auditorías).
		Registro de los participantes del Comité de Calidad.
		Evidencia de comunicación de la Política de Calidad a la organización (registro de reuniones, intranet, Pop-up, entre otros).
		Registro de Control de Cambios
		Registro de Identificación de Riesgos y Oportunidades (Matrices de Riesgo).
Registro del Control Estadístico del Proceso.		
Registro del Plan de Actividades y Reuniones del Comité de Calidad.		

### **9.1.3.2. Control de Información Documentada**

Para garantizar la adecuada elaboración y control de la documentación emitida para el SGC, deberá contarse con procedimientos que establezcan los lineamientos que aseguren que:

- Los procedimientos del SGC serán periódicamente analizados y revisados cada vez que sea necesario, con participación activa del personal, a través del Comité de la Calidad.
- Trabajar con las versiones actualizadas de los documentos.
- Los documentos y datos obsoletos serán removidos oportunamente de todos los puntos de emisión y uso.

### **9.1.4. Desarrollo**

#### **9.1.4.1. Desarrollar Actividades de Sensibilización del SGC**

La sensibilización en materia de calidad hace referencia a desarrollar los mecanismos de transmisión del conocimiento a los empleados de forma tal que estos incrementen la conciencia y el interés por los asuntos relacionados a la calidad, en sus actividades. De manera que se debe cubrir, dentro de un plan de sensibilización organizacional, los siguientes temas:

- Sensibilización al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Gestión de necesidades y expectativas de las Partes Interesadas.
- Documentación, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Estructura de la Calidad.
- Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad: conceptos, método, y requisitos ISO para la implementación del SGC.
- Interpretación de la Norma Internacional ISO 9001:2015.
- Gestión del Riesgo.
- Documentación y Gestión por Procesos.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Gestión de la Mejora.
- Método para la resolución de problemas y herramientas de la calidad.
- Gestión del Conocimiento.
- Control estadístico del proceso.
- Auditorías internas.
- Gestión por competencia.

A nivel práctico, el desarrollo continuo de estas actividades lograría que la organización avance hacia la implementación y el desarrollo íntegro del SGC ya que permite que las personas tengan una mayor responsabilidad con intervenciones destinadas a beneficiar y potenciar el SGC.

Para esta actividad debe considerarse gestiones de apoyo de INSAFORP, Consejo Nacional de Calidad, consultores especializados en las temáticas de riesgos, mejora, auditorías, gestión del conocimiento, evaluación por competencias entre otros.

#### **9.1.4.2. Servicios de Consultoría**

Para lograr el éxito de la implementación del SGC, BDV, S.A., deberá contratar el servicio de consultoría con el objetivo de que el consultor brinde asistencia técnica en la implementación del sistema, entrene y capacite a los empleados de la organización en temas como:

- Gestión del Conocimiento del SGC.
- Gestión de Riesgo y Oportunidades del SGC.
- Gestión por Proceso del SGC.
- Evaluación por Competencia.
- Auditoría (Formación de Auditores Internos de la Calidad).
- Gestión de la Mejora de la Calidad.
- Documentación.

Para ello debe cotizar el servicio y contratar al consultor estableciendo horas de asesoría y capacitación, fechas de los servicios y los resultados esperados. Al tener la contratación, programar y comunicar a la organización (Alta Dirección para su aprobación, Comité de la Calidad, Gerentes, Subgerentes, Líderes de Proceso y Personal Operativo).

El alcance de las capacitaciones se definirá en base a los roles y responsabilidades del SGC.

#### **9.1.4.3. Adquisición de Software**

Esta actividad considera la gestión efectiva de la adquisición o licencias de herramientas tecnológicas (software) que permita documentar los procesos y hacer un análisis adecuado de los datos del SGC. Su actualización deberá considerarse en el presupuesto anual; las herramientas propuestas para implementar en el Sistema de Gestión de la Calidad son Igrafx y Minitab respectivamente y han sido seleccionados debido a que estos programas permitirán el análisis y diseño del “Proceso de Créditos de Consumo de Banca de Personas” que BDV, S.A. certificará; a la vez brindarán datos o parámetros para tomar decisiones estratégicas en el proceso. Las licencias estarán a cargo del Jefe de Calidad y los Líderes de Proceso.

A continuación, se describen los beneficios de las herramientas:

#### **Igrafx**

- Permite recopilar analizar y diseñar los procesos como punto de partida a la mejora continua.
- Permite crear fácilmente Mapa de procesos, Diagramas de flujo, Mapas de flujo de valor, Diagramas de Diseño, Diagramas de causa y efecto, Matrices de priorización.

#### **Minitab**

- Permite utilizar fuentes de datos externas y administrar fácilmente su hoja de cálculo de forma automática.
- Crea gráficos claros y específicos para cada tipo de aplicación, gracias a la interfaz intuitiva que le permite editar imágenes directamente.
- Incluye una amplia gama de procedimientos estadísticos utilizados en la estimación de parámetros y pruebas de hipótesis para una o dos muestras.
- Ofrece herramientas precisas y fáciles de usar para aplicaciones estadísticas generales.

#### **9.1.4.4. Mediciones Iniciales y Registros**

Esta actividad considera la ejecución y registro de información relacionada a:

- Las sensibilizaciones impartidas sobre el SGC (listas de asistencias, diplomas, entre otros).
- Contratos de los servicios de consultoría y licencia de software (Minitab e Igrafx).
- Registros iniciales del cumplimiento de requisitos ISO tales como: salidas no conformes, quejas, satisfacción de clientes y actividades de mantenimiento de equipos, con la intención de que la organización comience a familiarizarse con la gestión de la calidad. Pueda suceder de que hayan fallas en esta fase, pero es un excelente ejercicio previo a la implementación del Sistema, a partir de la fecha oficial del arranque del SGC.

#### **9.1.5. Implementación**

BDV, S.A. debe utilizar el ciclo PHVA como una herramienta de mejora continua para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; dicho ciclo se detalla en la siguiente figura:

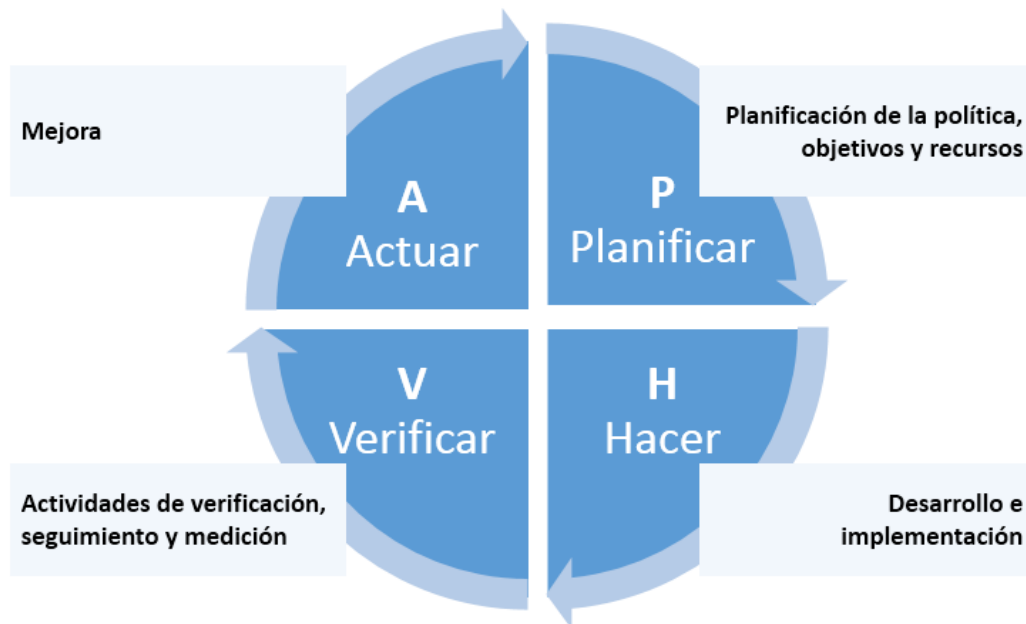


Figura 17: Ciclo PHVA Aplicado a BDV, S.A.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en BDV, S.A., es poner en marcha el sistema, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ **Medir y Registrar:** las variables de calidad, es decir, los objetivos del SGC (tableros de objetivos e indicadores críticos KPI y KRI), la red del proceso de la organización y la mejora; todo ello respaldado en los registros que evidencian las actividades de medición realizadas.
- ▶ **Controlar:** los procesos para confirmar que se cumplan las disposiciones de SGC y tablero de objetivos. Lo anterior se puede realizar a través del uso de herramientas estadísticas que permitan visualizar el estado del proceso y tomar decisiones.
- ▶ **Analizar:** el desempeño de los procesos, es decir, comparar los registros con los tableros y referencias normativas.  
Dicho análisis debe proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, los proveedores, la conformidad de los requisitos del producto y servicio, las características y tendencias de los procesos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- ▶ **Asegurar:** proporcionar confianza del cumplimiento de los requisitos por medio del control del proceso en el tiempo.

De manera que es necesario que BDV, S.A., desarrolle actividades tales como:

- Establecimiento de los criterios para la implementación del SGC - BDV, S.A.
- Implementar las mediciones del SGC, para generar registros de los procesos necesarios para la certificación ISO 9001:2015.
- Implementar política y objetivos del SGC definidas en el Manual de la Calidad de BDV, S.A.
- Implementar documentación aprobada para el SGC (métodos, procedimientos, instructivos, manuales, entre otros).
- Realizar sesiones de la estructura de la calidad: Comité de la Calidad, Equipos de Procesos y Equipos de Mejora para coordinar las actividades y brindar seguimiento a las acciones establecidas para el desarrollo del SGC.
- Identificar proyectos de mejora del SGC.
- Entre otras, ver Anexo 2 (actividades descritas en el plan de implementación, del correlativo 51 al 74).

#### **9.1.6. Verificación**

El propósito de la verificación será evaluar la gestión de la calidad en relación a la política y objetivos de SGC. Para ello BDV, S.A., requerirá evaluar el grado de implementación del SGC a través de auditorías internas y revisiones por la dirección e identificar las acciones correctivas, preventivas o de mejora a realizar; entre las actividades a desarrollar, se mencionan las siguientes:

- Desarrollar auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Presentar resultados de la auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Tomar decisiones y definir acciones para solventar no conformidades detectadas en la auditoría SGC.
- Realizar actividades de seguimiento a acciones correctivas implementadas sobre hallazgos de auditoría SGC identificados.
- Elaboración del plan comunicacional de la fase, a las unidades organizativas correspondientes.
- Comunicar actividades y resultados de la fase "Verificación del Sistema de Gestión de la Calidad."
- Entre otras, ver Anexo 2 (actividades descritas en el plan de implementación, del correlativo 75 al 83).

##### **9.1.6.1. Auditorías del SGC**

BDV, S.A. realizará auditorías periódicas que permitan una apreciación profunda y crítica de todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Las auditorías estarán a cargo del Comité de Calidad y Jefe del SGC que deberán elaborar un programa de auditoría interna de la calidad, entrenar y capacitar al equipo de auditor que estará a cargo de verificar el cumplimiento del sistema.

### **Auditorías.**

De acuerdo a la brecha identificada en el diagnóstico se evidencia que no se cuenta con auditorías relacionadas a calidad y es un requisito de la Norma ISO 9001:2015. Adicionalmente, este requisito tiene una novedad y es que las auditorías deben contener el pensamiento basado en riesgos y realizarse bajo el enfoque de procesos.

Por lo tanto, BDV, S.A., deberá elaborar un programa de auditoría interna que comprenda los siguientes puntos:

- Idoneidad del personal elegido como auditores.
- Alcance de la auditoría.
- Periodicidad de la auditoría.
- Informe de auditoría.

A la vez BDV, S.A., deberá crear los formatos/registros:

- Procedimiento de auditorías internas de la calidad en donde se establezcan pasos y directrices para la realización de las mismas.
- Programa de auditoría.
- Plan de auditoría.
- Hojas check list de auditorías.
- Acta de aperturas de auditorías.
- Solicitud de acción correctiva.
- Acta de cierre de auditorías.
- Verificación de la acción correctiva.

Y deberá definir el alcance de la auditoría interna abarcando el:

- El cumplimiento de la política de Calidad
- El cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas establecidos.
- Participación del personal.
- Mecanismos de comunicación de los contenidos del SGC.
- Planificación, desarrollo e implementación del SGC.
- Investigación de las desviaciones ocurridas en los procesos.

#### **9.1.6.2. Revisión por la Dirección**

La Alta Dirección, deberá evaluar el desempeño del SGC, identificar los principales problemas, riesgos y oportunidades de mejora según lo que el informe de auditoría determine.

Para ello, se deberá establecer a intervalos planificados la revisión del desempeño del SGC, en donde se considere la siguiente información de entrada para su análisis:

- El desempeño global del SGC.
- El grado de cumplimiento y revisión de la política y objetivos de Calidad.
- El desempeño de los elementos individuales.
- Plan de auditorías internas y externas.
- Los resultados de las auditorías.
- Efectos producidos por factores internos y externos, tales como cambios en la estructura de BDV, S.A., introducción de nueva tecnología, cambios en la legislación vigente en tema financiero.
- Definición de las acciones necesarias para remediar cualquier deficiencia encontrada.

Como resultado de esta revisión, se debe emitir un documento que describa las decisiones tomadas y establezca las acciones de mejora (correctivas, preventivas y de mejora) y recomendaciones que se generen en virtud del cumplimiento de lo estipulado en el SGC.

### **9.1.7. Mejora**

BDV, S.A., deberá planificar, establecer, implementar y mantener un proceso para gestionar las incidencias y no conformidades, incluyendo la presentación de informes de investigación y adopción de medidas. De acuerdo a lo desarrollado en la fase metodológica de documentación, deben elaborarse documentos específicos de: Incumplimientos, acciones correctivas y preventivas, en donde se defina la responsabilidad y autoridad en el manejo y la investigación de las salidas no conformes, tomando medidas para mitigar sus efectos y consecuencias, identificando sus causas fundamentales.

A partir de los resultados de las inspecciones periódicas, la investigación de salidas no conformes, auditorías internas y externas, sugerencias del personal, la revisión por la Alta Dirección o los cambios suscitados en procedimientos o métodos de trabajo, deberá contemplarse una metodología que permita eliminar la causa raíz de las no conformidades y desviaciones

BDV, S.A., debe definir e implementar acciones correctivas o mitigación de riesgos operativos potenciales, con el fin de gestionar incumplimientos que signifiquen una desviación del SGC. Además, debe asegurarse de documentar y soportar el plan de acción definido en la acción correctiva o preventiva y verificar si estas fueron efectivas; entre las actividades a desarrollar, se mencionan las siguientes:

- Realizar la revisión por la dirección del SGC - BDV, S.A.
- Realizar auditoría de certificación de tercera parte.
- Implementar acciones para subsanar no conformidades encontradas (si las hubiese).
- Realizar auditoría de seguimiento según plan de acciones correctivas del SGC.
- Entre otras, ver Anexo 2 (actividades descritas en el plan de implementación, del correlativo 84 al 94).

- Implementar herramientas para la mejora del SGC, entre las cuales se mencionan:
  - Las 7 herramientas de la calidad (Diagrama de causa-efecto, Hojas de inspección, Gráficos de control, Diagramas de flujo, Histogramas, Gráficos de Pareto y Diagramas de dispersión)
  - Herramientas Lean
  - Kaizen

### **Mejora.**

De acuerdo a la norma, BDV, S.A., debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente; dichas mejoras pueden incluir:

- Corrección.
- Acción Correctiva.
- Mejora Continua.
- Cambio Abrupto.
- Innovación.
- Reorganización.

Las mejoras del proceso se pueden extraer de:

- Identificar desviaciones respecto al tiempo de procesamiento y o requisitos.
- Cantidad de quejas de los clientes (incumplimiento de la meta establecida).
- Resultados de las auditorías internas de la calidad.
- La innovación en tecnología, gestión y procesos.
- Resultados de la revisión por la dirección.

BDV, S.A., deberá incorporar en la organización lo establecido en el Plan de Implementación (Anexo 2):

- Establecer la metodología para la mejora continua.
- Documentar el procedimiento salidas no conformes.
- Establecer procedimiento para mejoras del Sistema de Gestión de la Calidad (que incluyan innovación de procesos).
- Definir el plan de mejora de la calidad.
- Desarrollar proyectos de mejora que incluya la innovación de procesos.
- Establecer la base de datos de las acciones correctivas.

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

- La aplicación de la herramienta de diagnóstico, ha permitido a BDV, S.A., identificar el nivel de cumplimiento de la empresa en relación a cada capítulo de la Norma ISO 9001:2015, obteniendo una brecha de incumplimiento global del 39.81% en comparación a los requisitos que la norma establece.; así mismo los resultados por capítulo son: Capítulo 4 “Contexto de la Organización” 68.75%; Capítulo 5 “Liderazgo”, 44.23%; Capítulo 6 “Planificación”, 47.22%; Capítulo 7 “Apoyo”, 65.44%; Capítulo 8 “Operación”, 75.31%; Capítulo 9 “Evaluación del Desempeño”, 35.42% y Capítulo 10 “Mejora”, 63.33%.
- Al comparar la estructura actual de BDV, S.A., con un estándar internacional ISO, se identifica que la organización posee las bases para implementar su Sistema de Gestión de la Calidad ya que de acuerdo a los resultados del diagnóstico el cumplimiento en los capítulos 4, 7 y 8 fueron mayores al 65% debido a que presenta fortalezas en sus operaciones, estructura documental, procesos y controles definidos de acuerdo al giro del negocio, leyes, normativas y regulaciones locales que rigen a la organización.
- La brecha de incumplimiento identificada, está constituida principalmente por los temas:
  - Gestión por Proceso.
  - Auditorías del SGC.
  - Pensamiento Basado en Riesgos.
  - Mejora.
  - Objetivos, Política y Alcance de la Calidad.
  - Evaluación por Competencia.
  - Gestión del Conocimiento.

### 10.2. Recomendaciones

Para lograr la eficaz aplicación del plan de implementación del SGC se recomienda a BDV, S.A.:

- Presentar a la Alta Dirección el resultado del diagnóstico y su plan de implementación con el fin de lograr su compromiso para implementar el SGC ISO 9001:2015 y lograr la certificación del “Proceso de Crédito de Consumo de Banca de Personas”.
- Gestionar el entrenamiento y capacitación en temas relacionados a Gestión por proceso, Auditorías del SGC, pensamiento basado en riesgos, mejora, evaluación por competencia y conocimiento.
- Documentar la red de procesos de BDV, S.A., e integrar a los existentes los criterios de calidad, basados en la Norma ISO 9001:2015.

- Iniciar el plan de implementación en el mes de agosto de 2017 según cronograma propuesto, para lograr la certificación del “Proceso de Crédito de Consumo de Banca de Personas” en el mes de octubre del año 2018.
- Establecer la estructura permanente del SGC: Comité de la Calidad, Equipos de Proceso y Equipos de Mejora que garanticen la eficacia del SGC a través de su administración y desempeño.
- Formar y concientizar al personal sobre la importancia de implementar la norma ISO 9001:2015 a través de capacitaciones sensibilización.
- Gestionar la adquisición de los servicios de consultoría que apoyen al cumplimiento del plan de implementación del SGC ISO 9001:2015.
- Establecer mecanismos de seguimiento para garantizar el cumplimiento de las actividades y entregables descritos en el plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para BDV, S.A., basado en la Norma ISO 9001:2015.
- Definir la estructura de gestión del cambio, para que garantice la adecuada sensibilización y capacitación de los colaboradores frente al cambio organizacional que BDV, S.A. realizará debido a la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad y que permita reducir la brecha de incumplimiento identificada en:
  - Gestión por Proceso.
  - Auditorías del SGC.
  - Pensamiento Basado en Riesgos.
  - Mejora.
  - Objetivos, Política y Alcance de la Calidad.
  - Evaluación por Competencia.
  - Gestión del Conocimiento.

## 11. Bibliografía

- ISO/DIS 9000, Instituto Nacional Estadounidense de Estándares ANSI. Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, Estados Unidos: 2014-10.
- UNE 66177, Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR. Sistemas de Gestión, Guía para la Integración de los Sistemas de Gestión, Madrid, España: 200506.
- ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. ISO/DIS 9001. Colombia, 2015-07-09.
- ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. ISO 9001. Colombia, 2015-09-23.
- ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Gestión del Riesgo. Principios Directrices. ISO 31000. Colombia, 2011-02-16.

## 12. Anexos

- Anexo 1: Herramienta de Diagnóstico del SGC para BDV, S.A., basado en la Norma ISO 9001:2015
- Anexo 2: Plan de Implementación del SGC para BDV, S.A., basado en la Norma ISO 9001:2015