

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO /
TECNICO APLICADO A LAS COMPRAS
INTERNACIONALES, DE LA EMPRESA: INGENIEROS Y
TECNICOS ASOCIADOS C.A (I.T.A.C.A), SEGÚN LAS
NORMAS ISO 9001: 2000.**

Realizado Por:
Br. Carolina Pérez Bello

Trabajo de Grado Presentado Como Requisito Parcial Para
Optar al Título De Licenciado En Administración Comercial

Cumana, Noviembre del 2009

Manual de Procedimiento Administrativo / Técnico Aplicado a las compras internacionales, de la empresa: Ingenieros y Técnicos Asociados C.A (I.T.A.C.A), según las Normas ISO 9001: 2000.

Elaborado por:

Carolina Pérez.

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por el siguiente jurado calificador, en Cumaná a los 30 días del mes de Noviembre de 2009.

Prof. Elaiza Mora

Prof. Abner Liendo

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz
Asesor

INDICE

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIA	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	6
NATURALEZA DEL PROBLEMA	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos de la investigación	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Marco Metodológico	12
1.4.1 Tipo de Investigación.....	12
1.4.2 Diseño de la Investigación	13
1.4.3 Los instrumentos de Recolección de Información	14
1.5 Definición de conceptos	15
CAPÍTULO II	17
TEORÍA GENERAL DE LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS NORMAS ISO 9001: 2000.....	17
2.1 Conceptos y Objetivos de los procedimientos	17
2.1.1 Características de los procedimientos	18
2.2 Metodología de trabajo para el estudio de los procedimientos.....	19
2.2.1 Planeación del estudio.....	20
2.2.2 Investigación de la situación actual.....	21
2.2.3 Análisis y Crítica de la información.....	24
2.2.4 Diseño Gráfico y Descriptivo de los Procedimientos	26
2.3 Diagramas de procedimientos	27
2.3.1 Concepto de los Diagramas.....	27
2.3.2 Diagramas de Flujo – Fluxogramas	30
2.3.3 Qué es un Fluxograma	30

2.3.4 Tipos de Fluxogramas.....	31
2.3.5 Reglas generales para la elaboración de diagramas.....	32
2.3.6 Simbología Básica.....	34
2.4 Normas ISO 9000, Generalidades y Estructura.....	38
2.4.1 Definición.....	38
2.4.2 Objetivos Norma ISO 9000.....	39
2.4.3 Marco Histórico de las Normas ISO 9000.....	40
2.4.4 Marco Institucional a Nivel Nacional e Internacional de las Normas ISO.....	41
2.4.4.1 Fondonorma.....	43
2.4.5 Familia y Estructura de las Normas ISO 9000.....	44
2.4.6 Principios de la Norma ISO 9001 y 9004 del año 2000.....	45
2.4.7 Jerarquía de la documentación de las Normas ISO 9001.....	46
2.4.8 Características y requisitos de la Norma ISO 9001:2000.....	48
CAPÍTULO III.....	53
RESEÑA HISTORICA, ESTRUCTURA Y DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA ITACA,C.A.....	53
3.1 Reseña histórica.....	53
3.1.2 ¿Quiénes Son?.....	53
3.1.3 ¿Quiénes son los Clientes?.....	54
3.1.4 Misión y Visión.....	55
3.1.5 Actuación desde su fundación:.....	55
3.1.6 Experiencia.....	59
3.1.7 Adiestramiento.....	59
3.1.8 El aseguramiento de la calidad es uno de los objetivos esenciales.....	60
3.1.9 Equipos y servicios que suministra.....	60
3.2 Análisis de los Procedimientos actuales.....	61
CAPÍTULO IV.....	63
ESTRATEGIA Y DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS INTERNACIONALES DE LA EMPRESA ITACA, C.A.....	63

4.1 Estrategia para documentar y diseñar el Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las compras internacionales de ITACA,C.A.	63
4.2 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Cláusula No. 4 Norma ISO 9001:2000.....	65
4.2.1 Requisitos Generales.....	65
4.2.2 Requisitos de la Documentación.....	66
4.2.2.1 Generalidades.....	66
4.2.2.2 Manual de Calidad.....	67
4.2.2.3 Control de Documentos.....	68
4.2.2.4 Control de Registros.....	69
4.3 Trece Pasos para documentar procedimientos, en un Sistema de Gestión de Calidad, bajo las Norma ISO 9001:2000.	69
4.3.1 Los trece pasos para documentar procedimientos.....	73
4.3.1.1 Identificar procedimientos a documentar.....	75
4.3.1.2 Definir el formato de procedimiento.....	78
4.3.1.3 Identificar actores del procedimiento.....	80
4.3.1.4 Reuniones Preliminares.....	80
4.3.1.5 Levantar el Flujograma.....	81
4.3.1.6 Validar el Flujograma.....	83
4.3.1.7 Redacción en Playscript.....	84
4.3.1.8 Validar la narración del playscript.....	85
4.3.1.9 Identificar si se requiere instrucciones de trabajo.....	85
4.3.1.10 Redactar instrucciones de trabajo.....	86
4.3.1.11 Validar las instrucciones de trabajo.....	87
4.3.1.12 Identificar los registros requeridos.....	87
4.3.1.13 Identificar los documentos de calidad.....	88
4.4 Bases Legales.....	89
4.5 Propuesta del Manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A.	90
4.6.1 Playscript del Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A.....	90

4.6 Evaluación y análisis de la propuesta, del Manual de Procedimiento Administrativo Técnico, aplicado a las compras internacionales de ITACA, C.A., según las normas ISO 9001:2000.....	90
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	101

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y el amor que me ha ayudado a ser lo que soy, sin ti no lo hubiera logrado, tu mano me guió siempre, eres todo para mí.

A mis padres, Martha y David, por haberme instruido y enseñado. Y a ti mami gracias por enseñarme a soñar y alcanzar los sueños, eres maravillosa.

A mi esposo José Vicente y a mi hija Valeria, por estar presentes hoy en mi vida y llenarla de alegrías, de sonrisas, de amor y de ternura.

A mis hermanos, Johana, Edison, Isaura y Marisol; ustedes cuatro suman y multiplican y le han dado valor e inspiración a mi vida

A la Profesora Cándida Cabello, por su asesoría y dedicación. Pero especialmente por su ejemplo de vida y constancia profesional. Para ella no hay reto grande, todos son pequeños cuando está al frente.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta casa de estudios.

A todo el equipo de ITACA, CA., cada uno de ustedes son libros abiertos de los cuales aprendí mucho.

A la familia Bonilla, Villalba Brito, Bello.

A mis amigos, Ruth, Mauricet, Evelyn, Paula, Gustavo, Franklin, su ayuda, su apoyo, pero especialmente su amistad han dejado huellas en mi corazón.

DEDICATORIA

A Dios, gracias por ser mi paz, mi fortaleza y especialmente el amor que todo lo puede. Me has ayudado a vivir y a tener esperanza.

A mis padres Martha y David, me honra tenerlos a mi lado, son únicos.

A mi esposo Vicente, siempre te lo he dicho; eres fuerza, ternura, pero especialmente significas el amor en mi vida

A mi hija Valeria Carolina, tu sonrisa y tu presencia han cambiado nuestras vidas bebe.

A mis hermanos, Johana, Edison, Isaura y Marisol, son tan diferentes, pero en mi corazón hay un lugar para todos, los quiero mucho

A mis amigos, Evelyn, Paula, Gustavo, Franklin y Luis Miguel, su amistad es un tesoro y no saben cuanto los extraño.

RESUMEN

Todas las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus sistemas y procedimientos. La mayoría han tomado conciencia de esto y por esta razón se plantean como diseñar y mejorar sus procedimientos y evitar algunos males habituales tales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global, excesivas inspecciones, entre otros. Este proyecto de investigación surge precisamente con el propósito de diseñar un manual de procedimiento administrativo y técnico, aplicado a las compras Internacionales de la empresa ITACA, con base en las normas de Calidad ISO 9001: 2000. El tipo de investigación se enmarca dentro del modelo factible, ya que esta dirigida a satisfacer una necesidad presente en la mencionada empresa. Para la recolección de la información se usaron técnicas como el análisis de fuentes documentales, observación directa y entrevistas. El procedimiento administrativo – técnico diseñado para abordar las compras internacionales de la empresa ITACA,C.A, le va permitir conseguir mejores resultados, reducir costos y brindar mayor satisfacción a sus clientes.

INTRODUCCIÓN

La planeación y aplicación de procedimientos constituye un elemento de vital importancia para el desarrollo de las empresas públicas y privadas; y requiere tratarse no sólo con cuidado, debido a que es fundamental para la planeación de la empresa en sus etapas de estructuración y operación, sino con realismo, porque tiene un valor sólo en tanto que es práctico.

No se puede concebir que la habilidad de una empresa para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento se deba a la casualidad, sino que depende en gran parte del diseño y aplicación de procedimientos, como base fundamental de todo un proceso decisonal.

La necesidad de desarrollar en forma total o parcial los recursos humanos, materiales y técnicos en un organismo social obedece a los ciclos de evolución que los organismos experimentan, desde su estructuración hasta su crecimiento. En la actualidad, el hombre de empresa en el mundo ha venido trabajando en un ambiente de constantes cambios que convierten sus problemas de administración y producción en actividades cada vez más complejas y difíciles.

La tendencia al cambio en la dirección de las organizaciones es una constante fundamental en todos los sentidos. La Tecnología en general, así como la evolución de las necesidades y gustos de los consumidores, influyen en el entorno en que se mueven las empresas (globalización de mercados) y para afrontar los acelerados procesos de cambio tecnológico y social, habrá que pensar en llevar a cabo un ejercicio institucional vinculado al conocimiento de la forma actual de operar las empresas.

El conocimiento de los problemas planteados por la operacionalización de las empresas y la forma de encauzar las soluciones tanto a éstos, como a los financieros, de distribución, ventas y de información, son aspectos fundamentales que dependen de la capacidad de los empresarios para adaptarse al nuevo entorno, anticiparse a los constantes cambios, tomar la iniciativa y alcanzar, con productividad, la situación óptima de su empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Atenuar las amenazas a la sobrevivencia y lograr el aprovechamiento máximo de las oportunidades que se presentan, son acciones que forman las estrategias de crecimiento, establecidas como parte del eslabón fundamental de las cadenas productivas aunadas con niveles cada vez mayores de competitividad.

Las empresas tendrán que desplegar mucha creatividad y trabajo en la selección de mercados; la selección de productos; la identificación de estrategias para competir; el fortalecimiento humano (capacitación) ; y finalmente el mejoramiento de los procedimientos y sistemas de trabajo.

Hacer frente y dar respuesta a cada uno de estos retos no es tarea sencilla que no solo involucra la atención de aspectos administrativos sino que, además, requiere esfuerzos orientados a la actualización presente y predicción futura.

Venezuela no escapa a este entorno cambiante y desafiante en que se desenvuelven las empresas a nivel mundial. Y en consecuencia, la eficiencia, la eficacia y, en general la calidad en la producción de bienes y servicios debe ser el empeño primordial de todas las organizaciones en el país actualmente.

En este escenario, para nadie es un secreto que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus sistemas y procedimientos. La mayoría han tomado conciencia de esto –animadas además por las Normas ISO 9001, referidas a la calidad- y por esta razón se plantean como diseñar y mejorar sus procedimientos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global, excesivas inspecciones.

Además, a medida que las organizaciones aumentan de tamaño y complejidad, se enfrentan a la necesidad de uniformar la metodología de trabajo de sus integrantes. La falta de metodología implica que las responsabilidades y atribuciones de sus integrantes y la calidad y el tipo de producto de servicio que esta debe generar, variarán según el criterio individual de cada uno de los miembros que la conforman. Tal situación ocasiona que se trabaje de forma desorganizada y los resultados de un alto número de organizaciones sean considerablemente inferiores a lo deseado.

Por lo tanto, para tener buenos rendimientos económicos y asegurar el futuro, la empresa tiene que organizarse de tal forma que dé garantías a los usuarios, compradores, trabajadores, directivos y accionistas, que conforman su grupo de interés, de su capacidad y efectividad.

El equilibrio empresarial y con ello el social, está en juego y resulta inaceptable encontrar hoy empresas en nuestro país con mandos rígidos y anclados en el pasado, sin la capacidad de adaptarse a los cambios y que no se enfocan en su cliente; por eso es importante, para una organización que desee alcanzar altos niveles de competitividad, el uso y aplicación de estándares de calidad internacional, como las normas ISO

9000 (normas de calidad), que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor.

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa, que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional, acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9004) y otras dan solo guía para ayudar en la interpretación e implementación de sistemas de calidad.

Las normas ISO 9001 y 9004 establecen requisitos que determinan qué elementos tienen que comprender los sistemas de calidad, pero no es el propósito imponer uniformidad en los sistemas de calidad. Son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico concreto.

Este proyecto de investigación surge precisamente con el propósito de diseñar un manual de procedimiento administrativo y técnico, para el Departamento de Compras Internacionales de la empresa ITACA, de acuerdo a las normas de Calidad ISO 9001: 2000, ya que este último, es un objetivo a mediano plazo en el área de calidad, que viene desarrollándose en la mencionada empresa.

La política en el área de calidad de ITACA, C.A, ha sido formulada por la Gerencia General, a cargo del Ingeniero Jefe. En el contexto de estas políticas, la empresa se ha planteado como objetivo, establecer e implementar un sistema de calidad según los requerimientos de la Norma Covenin – ISO 9001: 2000, que le permita asegurar que los productos suministrados y los servicios prestados cumplan con las especificaciones del cliente y satisfagan sus requerimientos y expectativas.

Este proyecto de investigación: Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de la empresa Ingenieros y Técnicos Asociados, C.A (I.T.A.C.A), según las Normas ISO 9001:2000, se ha dividido en tres capítulos que se desarrollan en el siguiente trabajo.

El primero de ellos teoriza los procedimientos generales y las normas ISO 9001:2000. El segundo reseña la historia, estructura y diagnósticos de la empresa ITACA, C.A. El tercero aborda la descripción de la estrategia y el propuesta del manual de procedimiento administrativo-técnico para las compras internacionales de la empresa ITACA, C.A, según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.

CAPITULO I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

Las empresas en el mundo entero se encuentran frente a grandes desafíos como: los cambios rápidos en lo referente a las modas gerenciales, el crecimiento organizacional, la competencia con las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública, forzando a que las organizaciones los consideren entre otros muchos factores. En estos tiempos serán necesarias nuevas formas, modelos, y metodologías, para enfrentar cada nuevo desafío en el contexto empresarial.

Por esta razón, las Ciencias Administrativas se han desarrollado con gran vigor en los últimos años, particularmente en lo que se refiere a las nuevas tendencias de la administración, así encontramos cursos de especialización en muchas universidades norteamericanas y europeas en procedimientos y sistemas de calidad. Se puede ilustrar mejor esto, afirmando que esa especialización también ha dado como resultado más investigaciones referentes a los sistemas de calidad y procedimientos.

Sobre el concepto de procedimiento, Melinkoff señala lo siguiente:

...Los procedimientos son la realización de una serie de labores en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores. Lo más importante en todo procedimiento es la coherencia y la sucesión cronológica, esos son sus elementos característicos y diferenciables, son los que le dan

fisonomía y no permiten confundirlos con cualquier otro concepto¹.

Los procedimientos también pueden definirse como una secuencia de tareas, actividades o pasos a seguir, para agregar valor a un producto o servicio, pueden ser llevados a cabo por una o mas personas.

Respecto a las normas de calidad, se empezara por conceptualizar la ISO 9000 y sus familias explicando algunos puntos importantes sin llegar a la profundización de las mismas.

La ISO 9000 propone un modelo de aseguramiento de calidad, que contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con el aseguramiento de calidad del sistema que genera un producto o servicio.

No es el objetivo tratar los aspectos básicos e históricos del desarrollo de estas normas. El ISO 9000, como titulo genérico, desde su creación en 1987 estaba compuesto por tres modelos contractuales de aseguramiento de calidad (9001 y 9004).

En Venezuela, son cada vez más las empresas que toman la decisión de plasmar en papel todas las operaciones, actividades, políticas, normas y procedimientos que llevan a cabo sus empleados y el personal que mueve una compañía.

Este es el caso de la empresa Ingenieros y Técnicos, C.A (I.T.A.C.A, C.A), la cual se encuentra en el proceso de documentación y elaboración de sus manuales y el diseño de los procedimientos, ya que cuenta solo con dos manuales: Manual de Calidad y Manual de Organización. Todos los

¹ Ramón Melinkoff. Los procedimientos administrativos, Editorial Panapo, 1990, pág. 21.

demás procedimientos no están incluidos en ningún manual, son llevados a cabo en cada unidad de manera informal, no están establecidos por escrito quedando a criterio y conocimiento de cada trabajador.

Por lo tanto, el diseño del manual de procedimiento administrativo-técnico para las compras internacionales de la empresa ITACA,C.A, según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000., sería muy oportuno, exacto y práctico para cumplir con los objetivos que se ha trazado la organización.

Existen razones muy sólidas que explican el por qué de este proyecto, ya que está orientado a optimizar los esquemas y mecanismos de trabajo de una organización. En este orden de ideas, lo que se pretende es el mejoramiento de la empresa ITACA, C.A, mediante el desarrollo de un manual de procedimiento administrativo y técnico.

Lo que se busca es mejorar y fortalecer la organización para afrontar con éxito los actuales retos empresariales, de adaptación a los grandes cambios que exige la globalización de mercados, de mantener la flexibilidad en la empresa, de dejar atrás estructuras administrativas informales, de buscar esquemas más modernos en sus procesos funcionales; en suma, de buscar y adaptar a la empresa ITACA, C.A a un estilo de administración más estratégico.

En consecuencia, la implantación y desarrollo de este por lo tanto, el diseño del manual de procedimiento administrativo-técnico para las compras internacionales de la empresa ITACA,C.A, según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000, será muy beneficioso, no solo para la empresa, sino también para las personas encargadas de este departamento y finalmente, los más beneficiados serán los clientes.

Ahora bien, para diseñar el mencionado manual de procedimiento administrativo-técnico para las compras internacionales de la empresa ITACA,C.A, según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000,de la forma más adecuada y que resulte acorde a los requerimientos de la mencionada norma que busca implantar la empresa ITACA, C.A, es necesario responder algunas interrogantes, señaladas a continuación:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa ITACA, C.A en referencia a sus procedimientos e implantación de las normas ISO 9000?
- ¿Cuáles son las causas que llevan a la mencionada empresa a documentar sus procedimientos?
- ¿Cuáles serían los beneficios y efectos de este manual de procedimiento administrativo – técnico, en el Departamento de Compras Internacionales?
- ¿Cuáles son los requerimientos básicos y necesarios para la implantación y desarrollo de este manual de procedimiento administrativo – técnico en la empresa?
- Cómo se va diseñar este procedimiento bajo los parámetros de las normas ISO 9001?
- Cuál será la participación de los empleados encargados de ejecutar dicho procedimiento?
- Cuáles serían los pasos a seguir para diseñar un manual de procedimiento para el Departamento de Compras Internacionales, de la empresa ITACA, C.A?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procedimiento administrativo - técnico para las compras internacionales de la empresa: Ingenieros y Técnicos Asociados, C.A (ITACA., C.A), según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2000.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa ITACA, C.A, en referencia a sus procedimientos e implantación de las normas ISO 9001: 2000.
- Identificar las causas que llevan a la mencionada empresa a documentar sus procedimientos.
- Señalar los beneficios del manual de procedimiento administrativo - técnico para las compras internacionales de la empresa: Ingenieros y Técnicos Asociados, C.A (I.T.A.C.A., C.A), según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2000.
- Examinar si en la empresa ITACA, C.A existen los requerimientos básicos para la implantación del procedimiento de las compras internacionales.
- Definir como se va diseñar este procedimiento bajo los parámetros de las normas ISO 9001: 2000.
- Describir cual será la participación de los empleados encargados de ejecutar el procedimiento de las compras internacionales.
- Señalar los pasos a seguir para diseñar el manual de procedimiento de las Compras Internacionales, de ITACA, C.A.
- Formular y presentar el manual de procedimiento administrativo - técnico para las compras internacionales de la

empresa: Ingenieros y Técnicos Asociados, C.A (I.T.A.C.A., C.A), según los requerimientos de la norma ISO 9001: 2000.

1.3 Justificación

Anteriormente se había mencionado que actualmente son cada vez más las empresas que se preocupan por documentar sus procedimientos, ya que les permite disminuir costos, ser más eficientes, eficaces y dar respuestas satisfactorias a sus clientes.

Una de las razones que impulsa esta investigación es que, en el caso concreto de la empresa ITACA, C.A que no fabrica ningún tipo de producto, sino que comercializa generadores y repuestos de la marca Kohler Co., el Departamento de Compras Internacionales tiene un papel muy relevante en este proceso de comercialización entre el cliente y el proveedor. Actualmente este procedimiento se concentra en el manejo y conocimiento de una sola persona, no hay nada documentado sobre el tema y esto puede tener un efecto muy negativo en la empresa.

Una organización, como ITACA, C.A, que no posea documentada su forma de actuar y operar, es altamente susceptible de que sea vulnerable por atrasos en cualquier proceso crítico, por ejemplo, que un empleado no siga desempeñando alguna función por enfermedad, ausencia temporal o retiro definitivo de la empresa. Es común encontrar que todo el conocimiento del trabajo se encuentra almacenado en unos cuantos empleados y que ello no ha sido comunicado a otras personas.

Otro motivo que justifica la propuesta de un manual de procedimiento administrativo –técnico para las Compras Internacionales de ITACA, C.A es que hace parte de un proceso que en la actualidad se ha retomado, que es el desarrollo y certificación de las normas ISO 9001: 2000, ya que

debido a un cambio de gerencia, el proceso de certificación de esta norma estaba paralizado.

Con la aplicación de este manual de procedimiento administrativo-técnico, no sólo se lograría mayor satisfacción al cliente, sino que también se estaría dando respuesta a una necesidad relevante en la Coordinación de Compras Internacionales de la empresa ITACA, C.A.

1.4 Marco Metodológico

El marco metodológico es la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método.

En la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial. En sentido general, es posible hablar de una metodología de las ciencias aplicables a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas.

Por otro lado, en cuanto a las metodologías especiales, son el resultado de la diversidad estratégica que existe en cada ciencia concreta, las Ciencias Factuales (de la Naturaleza o Humanas y Sociales) se caracterizan por una metodología en cierto modo diferente de las Ciencias Formales (Lógica y Matemáticas).

1.4.1 Tipo de Investigación

Según el objeto de estudio, referido al Manual de procedimiento administrativo - técnico aplicado a las compras internacionales de la

empresa ITACA, C.A y de acuerdo a sus objetivos, el tipo de investigación será el denominado Proyecto Factible.

Esta investigación consiste en... “una proposición sustentada en un Modelo Operativo Factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional “

²

Siguiendo las directrices de esta modalidad de investigación y con el fin de cumplir con los requisitos involucrados en un Proyecto Factible, el proyecto se desarrolló a través de dos fases, en la primera de ellas se describen bases teóricas las cuales se usan para determinar las necesidades de la empresa ITACA,C.A. En la segunda, se propone el diseño del manual de procedimiento administrativo-técnico, que se ha de aplicar al proceso de Compras Internacionales de la referida empresa; todo esto tiene un solo propósito, dar respuesta a una necesidad presente en la empresa objeto de estudio.

1.4.2 Diseño de la Investigación

En el caso de los proyectos factibles, el diseño de investigación es de campo.

...Estos diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos realmente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma... ³.

² Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Vicerrectorado Académico, Programa de Postgrado, Alcances Generales Sobre Técnicas Andragógicas de Aprendizaje, Caracas, 1980, pág. 79.

³ Mirian Balestrini. Como se elabora el proyecto de investigación, Caracas, Editorial BL Consultores y Asociados, Sexta Edición, 2002, pág. 132.

1.4.3 Los instrumentos de Recolección de Información

Según la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requieren, tanto para el marco teórico, como del marco metodológico de la investigación, así como con la presentación del trabajo escrito, en primer lugar, se sitúan las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental. Empleándose ellas fundamentalmente, para el análisis de las fuentes documentales, que permiten abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, la observación documental, de presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico.

Dentro de este ámbito, también se usan una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales, desde una dimensión estrictamente técnica y común a todas las ciencias, a saber: fichaje, de subrayado, bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas y de ampliación de texto, construcción y presentación de índices, presentación de trabajo escrito, etc.

En segundo lugar, se introduce la técnica de observación directa, no participante y sistemática en la realidad objeto. A partir de esta técnica de observación científica se intentó captar la realidad estudiada, mediante una serie de observaciones directas, no participantes y sistemáticas, efectuadas en las oficinas de la empresa ITACA,C.A, especialmente en la unidad de Compras Internacionales, que permitieron asegurar la constancia y consistencia de los hechos abordados .

Además la observación fue simple y directa, a la espera de captar los hechos observados de manera espontánea.

Finalmente y en tercer lugar, se emplearon las técnicas de entrevista y del cuestionario con el propósito de interrogar a las personas que laboran en la empresa ITACA, C.A, directamente vinculadas al problema investigado.

Es importante considerar por otra parte, que tanto para el diagnóstico organizacional de la empresa ITACA, C.A; como para el diseño del Manual de procedimiento administrativo - técnico para las compras internacionales, se usaron una serie de técnicas muy especializadas del área de organización, sistemas y procedimientos, como lo son los flujogramas de procesos, flujogramas, reingeniería de procesos, análisis y diseño de formas, entre otros.

1.5 Definición de conceptos

Aseguramiento de Calidad: conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de calidad, que se ha demostrado que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad.

Calidad: la totalidad de las características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

ISO: es la denominación que recibe la Agencia Internacional de Normalización (International Organization for Standardization) que agrupa en su seno cerca de cien países.

Proceso: conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

Procedimiento: manera específica de realizar una actividad.

Política de Calidad: orientaciones y propósitos generales de un organismo concerniente a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de dirección.

Sistema de Calidad: la organización, los procedimientos, los procesos, los recursos necesarios, que interactúan entre sí, para implementar la gestión de la calidad. ⁴

⁴ Todos los conceptos aquí emitidos son producto de la investigadora y se justifican por cuanto son necesarios y juegan un rol fundamental en el desarrollo del tema.

CAPÍTULO II

TEORÍA GENERAL DE LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS NORMAS ISO 9001: 2000.

2.1 Conceptos y Objetivos de los procedimientos

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.⁵

Todo procedimiento involucra actividades y tareas de personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea. Ejemplos: pago de nómina, adquisición de mobiliario, selección y contratación de personal, control de existencias de medicamentos, etcétera.

También se pueden definir como verdaderas guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Es importante resaltar que los procedimientos permiten lograr los siguientes objetivos:

⁵ Guillermo Gómez. Sistemas Administrativos, México, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición,, 2004.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia.

2.1.1 Características de los procedimientos⁶

- Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema. El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema. Ejemplos: sistema de adquisición y enajenación de bienes, sistema de mantenimiento.
- Los procedimientos no son de aplicación general. Sino que responden a las características de cada situación en particular, así encontramos que los procedimientos que se puedan aplicar en una empresa y para determinado propósito, no son de aplicación en ninguna otra organización.
- Un procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta determinada actividad en su trabajo. Ejemplos: la capacitación de personal, la desconcentración de facultades.

⁶ Guillermo Gómez. Sistemas Administrativos, México, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición,, 2004.

- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten. Facilitan la aplicación continua y sistemática, y de esta manera se evita a la gerencia a tomar decisiones una y otra vez en cuanto tiene que ejecutarse ese trabajo.
- Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto. Ejemplo: hacer una visita médica, recibir correspondencia, elaborar pedidos.
- Los procedimientos deben tener cierta estabilidad, sin dejar de ser flexibles y elásticos. Esto quiere decir que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones y circunstancias, como éstos son instrumentos, medios para alcanzar objetivos, su condición está supeditada a aquéllos, lo que significa que sus modificaciones y alteraciones, dependen en lo esencial, del curso de los objetivos, por eso, los procedimientos deben tomar en cuenta para su implantación y aplicación los elementos disponibles: el personal, trabajo, objetivos, materiales.

2.2 Metodología de trabajo para el estudio de los procedimientos.⁷

En suma, la metodología usada propone una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implantación de los procedimientos.

Es importante que cuando se emprenda un estudio de procedimientos, se aplique una metodología que garantice que la descripción de estos responda a la realidad operativa.

⁷ Alberto G. Alexander. Manual para documentar sistemas, México, Prentice Hall, 1998.

Debe destacarse que este método contiene algunos aspectos para la identificación, análisis y diseño de procedimientos, así como también un mínimo de criterios generales para la elaboración, manejo y control de los manuales de procedimientos.

Esta metodología no restringe la aplicación inteligente y razonable de otras técnicas que se consideran necesarias de acuerdo a las circunstancias. Además, no pretende sustituir el buen juicio y el criterio personal del analista.

La metodología para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

2.2.1 Planeación del estudio

Lo primero que se hace es definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizado

- *Definición del Objetivo de estudio:* En esta fase es conveniente precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo del estudio, con el fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior. Es recomendable que antes de iniciar el estudio tanto el jefe del proyecto como los responsables afectados, estén convencidos de la definición del objetivo.

- *Formulación del inventario de procedimientos:* Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afecten los trámites y servicios de la organización, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de estudio. Para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya los que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

- *Formulación del Plan de Trabajo:* Una vez definidos los objetivos de estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implantación del manual de procedimientos. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio el momento en que éste ira obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

2.2.2 Investigación de la situación actual

Cubre la finalidad de obtener la visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad. Esta fase incluye básicamente:

- *Recopilación de la información:* Consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando nota del número de personas asignadas a cada operación. Se trata de comprender y no de reunir una extensa colección de hechos que desafían cualquier tipo de análisis. En esta parte del trabajo, el analista debe permanecer muy alerta para percibir cualquier información que pueda captar y que resulte de utilidad para el proyecto, y desechar aquella que considere innecesaria. A los métodos y técnicas para el levantamiento de la

información los constituyen: la investigación documental, la observación directa, y la encuesta. Según sea el caso se definirá qué método es más conveniente aplicar para lograr una mayor eficacia a los fines que se persiguen. Sin embargo, la aplicación del método va en función directa del tipo de información que se requiera, lo cual puede ser: información general, información estructural e información operacional, así como las fuentes de información que se precisen en el estudio.

▪ *Fuentes de Información:* En el ámbito institucional se identifican tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse. Estas fuentes son:

- a. Los archivos de la institución.
- b. Los funcionarios y los empleados.
- c. Las áreas de trabajo.

▪ *Registro y documentación del procedimiento actual:* Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos de estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de exigencia general.

Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos. Es esencial que se obtengan copias de todos los documentos utilizados en el procedimiento. En lo posible se preferirá la recopilación de copias usadas y no en blanco. Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Existen fundamentalmente para los propósitos de este estudio dos tipos de diagramación:

a) Organigramas: muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea general de las responsabilidades del personal de esa organización. Desde el punto de vista del analista, el valor de los organigramas reside en que destacan los niveles de autoridad. Antes de hacer una visita, es posible tener la impresión general del ámbito de un departamento que se está investigando, mediante un organigrama bien trazado.

b) Flujogramas de procedimientos. Como su nombre lo indica representa gráficamente el flujo de información de un procedimiento.

Los Flujogramas de procedimientos, conocidos también como diagramas de flujo, satisfacen tres funciones principales:

- Permiten al analista asegurarse que ha cubierto todos los pasos de un procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico (descripción literaria del procedimiento).
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

Como último paso en el proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentará a sus

usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

Este documento estará estructurado de la siguiente manera:

- Introducción.
 - Objetivos del procedimiento.
 - Diagramas de Flujo de Actividades.
 - Descripción del Flujo de Actividades.
 - Descripción literaria del procedimiento.
 - Formas e Instructivos.
 - Apéndices: Hojas de Operaciones, Cuadros Comparativos, Conclusiones Generales.
-
- *Obtención de la aprobación correspondiente:* Una vez documentado el procedimiento actual se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

2.2.3 Análisis y Crítica de la información

Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico, aplicando el análisis y el diagnóstico.

- *Análisis:* El análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace. Es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento. El análisis no es un trabajo de una sola persona; cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo esencial. El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista:

- ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?
- ¿Es lo más sencillo y claro?
- ¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?
- ¿Es posible eliminar demoras?
- ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?
- ¿Tienen flexibilidad necesaria?
- ¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?
- ¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible?
- ¿Reúne los requisitos de control interno?

▪ *Diagnóstico:* La finalidad del diagnóstico resultante del análisis y crítica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento; deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento. El diagnóstico es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados y/o usuarios el procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada. La etapa del diagnóstico es la más importante del estudio de procedimientos y comprenden básicamente:

- Revisión del procedimiento actual.
- Un breve estado de problemas. El análisis de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.

- Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño.

El trabajo del analista en esta etapa debe proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis. El diagnóstico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios responsables las condiciones de operación y las prácticas inadecuadas; las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamentan los cambios.

- *Técnicas de representación y análisis de procedimientos:* Algunas técnicas para la representación de procedimientos administrativos llegan a un nivel de análisis tan detallado que en ciertos casos el analista tiene que hacer uso de todos sus conocimientos para realizar un análisis lógico para descubrir fallas y sugerir mejoras en el procedimiento en estudio. Dentro de estos instrumentos de análisis cabe mencionar: Cuadro de análisis del proceso, Cuadro de análisis de formas, Cuadro de procedimiento, Cuadro de distribución de formas, Fluxogramas.

2.2.4 Diseño Gráfico y Descriptivo de los Procedimientos

Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realizan en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto, a partir de este momento está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis: rediseño de formas, diseño de nuevas formas, reportes, registros, creación o supresión de archivos, Eliminación de operaciones necesarias, Creación de nuevos controles; en fin todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados en eficiencia y eficacia.

En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que se le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a:

- a. Diagramación de procedimientos: el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de materiales.
- b. Redacción Literaria: se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

2.3 Diagramas de procedimientos

2.3.1 Concepto de los Diagramas⁸

La representación por medios gráficos es para la profesión de sistemas lo que un sistema numérico es en el campo de las matemáticas; es decir, un lenguaje abreviado que permite entender los fenómenos complejos en lapsos de tiempo relativamente cortos.

La elaboración de diagramas no es la única responsabilidad de la función de sistemas, sino la parte integral de la actividad de casi todas las técnicas profesionales, el recurso en el que puede confiarse para simplificar y presentar con claridad miles de contextos diferentes.

⁸ Guillermo Gómez. Sistemas Administrativos, México, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición,, 2004.

El uso de diagramas abarca tres campos de gran importancia en el trabajo de los sistemas que son: estudio, diseño y presentación, a continuación se definirá cada uno:

a. **Estudio de los Diagramas:** La fase de estudio de sistemas es la investigación original de los procedimientos actuales. En esta etapa el examen se refiere a la forma en que se está ejecutando el trabajo. La información que el analista necesita debe ser correcta y completa. Una vez que el analista ha recopilado toda la información, hace uso del diagrama del movimiento, un recurso sencillo que transformará la enorme mezcla de detalles son conexión que ha reunido en un sencillo mapa-ruta que señala por completo los procedimientos.

El diagrama es un producto final deseado, por medio del cual el analista ha conocido el procedimiento. Una parte muy importante de ese conocimiento es que al ver cómo se ejecuta el trabajo, se llega a comprender una gran parte del por qué.

Al analizar el diagrama se puede detectar amplios campos de perfeccionamiento y lo que ha sido una simple investigación, ahora empieza a marcar el rumbo; principia a señalar las áreas en que es mayor la posibilidad de mejoría.

Estas dos fases, comprensión de los procedimientos actuales e indicación del mejor camino para la acción futura, constituyen el valor máspreciado que se deriva del uso de las gráficas.

b. **Diseño de los diagramas de procedimiento.**

Esta fase en el trabajo de sistemas es, quizás, la más importante y con seguridad el punto crucial de una asignación de sistemas. Aquí se desarrollarán los métodos nuevos, el equipo, las nuevas formas, en una palabra, el sistema nuevo en sí mismo. Los diagramas de flujo que fueron trazados en la fase del examen, entran de nuevo en esta etapa. Ahora deben seguirse los caminos de perfeccionamiento que antes fueron señalados. Los campos en los que se duplican los esfuerzos o se gastan sin necesidad, aquellos en los que las rutas son difíciles y otros puntos de mejoramiento similar que se investigarán minuciosamente.

Los diagramas proyectados en esta fase del estudio para los sistemas propuestos, se convertirán en las bases para los proyectos finales alrededor de los cuales se centrará la representación administrativa.

c. Presentación de los diagramas.

La fase de presentación del trabajo se apoya con firmeza en el empleo de diagramas o gráficas escogidas y ejecutadas con el único propósito de explicar a la administración cómo trabaja el antiguo sistema y por qué y de qué manera debe mejorarse. En este punto los efectos del análisis de los sistemas son acumulativos. Todo el esfuerzo que se empleó, ha constituido este punto cumbre: la aceptación o el rechazo del plan que se propone. La decisión puede basarse en detalles pequeños, por ejemplo, el recurso que se ha dado a una copia o forma en particular. Si el especialista en sistemas ignora, esta falta de conocimiento podrá ser tomada por la administración como

indicio de que el estudio ha sido conducido muy deficientemente. Esta conclusión debilitará la confianza en la presentación total.

2.3.2 Diagramas de Flujo – Fluxogramas ⁹

En la actualidad, los diagramas son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier estudio de métodos y sistemas. De hecho, los fluxogramas se utilizan en todo estudio de métodos y sistemas, reflejan su utilidad desde la recolección de hechos hasta la implantación de sistemas, pasando desde luego por etapas intermedias de suma utilidad, como son las etapas de análisis, presentación “venta” y aceptación del sistema.

¿Cuál es la utilidad de los fluxogramas en la etapa de la recolección de hechos?

En esta primera etapa los fluxogramas presentan una imagen panorámica del área objeto de estudio. Con el uso de esta técnica el analista se encuentra en posibilidad de resumir el vasto campo de detalles inconexos que ha recogido de un “mapa” único y sencillo.

2.3.3 Qué es un Fluxograma

⁹ Guillermo Gómez. Sistemas Administrativos, México, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición,, 2004.

Un fluxograma, o carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica.

Según su formato o su propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado.

Se usa el término fluxograma para designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de éste. El fluxograma de procedimientos, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de procedimiento. Los fluxogramas de procedimientos, conocidos también como diagramas de flujo, satisfacen tres funciones:

- Permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operara el nuevo procedimiento.

2.3.4 Tipos de Fluxogramas.

Con objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, el fluxograma o diagrama de flujo o de procedimiento ha tomado muchas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos, como resultado de las variantes del método básico. Todas estas variaciones pueden quedar clasificadas de la siguiente manera.

Los fluxogramas pueden ser de formatos verticales, horizontales, panorámicos o arquitectónicos.

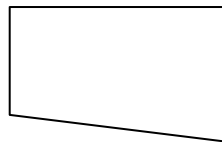
- a. *Formato vertical.* En él el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo (Figura 1). Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- b. *Formato horizontal.* En él el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha (Figura 2).
- c. *Formato panorámico.* El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión aun para personas no familiarizadas. Registra, no sólo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- d. *Formato arquitectónico.* Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

2.3.5 Reglas generales para la elaboración de diagramas.

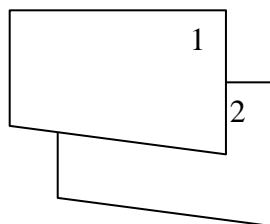
1. La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente.
 - ✓ Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
 - ✓ Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
 - ✓ Nombre de la persona que preparó el diagrama.
 - ✓ Número de personas o puestos involucrados.
 - ✓ Número de pasos.
2. Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
3. Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo,

como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.

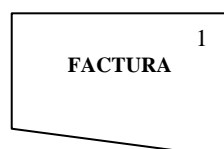
4. Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones, en el diagrama de Flujo. No existen medidas estándar, esto depende del procedimiento y el espacio que se tenga para su representación.



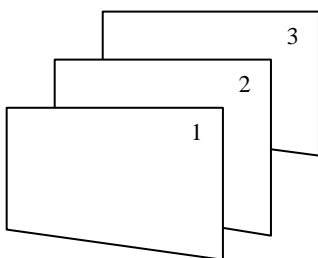
5. Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un número en la esquina superior derecha.



6. Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.



7. El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se usará el número uno; las siguientes copias siempre tendrán numeración ascendente.



8. En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.

9. Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se representa por una sola línea.

10. Cuando se muevan juntos, pero no unidos, el transporte se representa por medio de una línea para cada forma o grupo de formas.

11. La secuencia se muestra haciendo que las líneas de transportes tengan una ligera tendencia hacia abajo.

12. El orden cronológico de los pasos se representan por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.

13. Debe hacerse una pequeña descripción del mismo, mediante la escritura del verbo que identifica la acción.

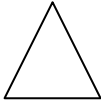
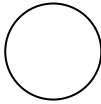

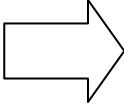
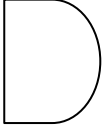
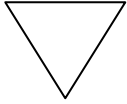
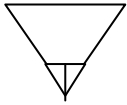

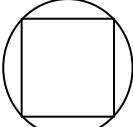
2.3.6 Simbología Básica

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiere convencionalmente un significado preciso y conviene también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los significados convencionales de las gráficas (Figura 3), a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades.

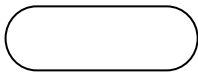
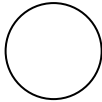
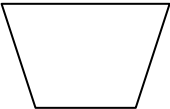
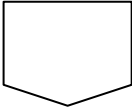


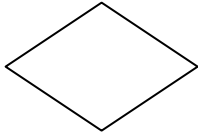
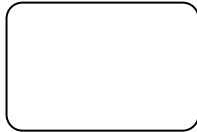


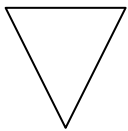

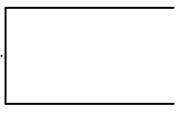
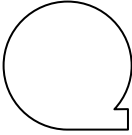

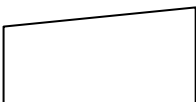
La American National Standard Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología (Figura 4) para que sea empleado en los diagramas orientados al procedimiento electrónico de datos (EDP) con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

1FIGURA No. 3 SIMBOLOGÍA DE ASME

ORIGEN		Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
OPERACION		Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características, cuando se une o engrapa o cuando se desune o desengrapa, cuando se prepara para otra operación, transporte o almacenamiento.
INSPECCION		Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características. El resultado de esta inspección puede ser: a) Corregir inmediatamente los errores. b) Rechazar la forma o documento. c) Devolverlo para que el error sea corregido. d) Comparar con otro documento.
TRANSPORTE		Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.
DEMORA		Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.
ALMACENAMIENTO		Ocurre un almacenamiento cuando una forma o documento, es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.
ALMACENAMIENTO TEMPORAL		Ocurre una forma o documento se archiva o guarda transitoriamente, antes de continuar con el siguiente paso.
ACTIVIDADES COMBINADAS OPERACIÓN ORIGEN		Se considera esta actividad cuando la forma o documento entra al proceso y al mismo tiempo puede suceder una operación.
INSPECCION OPERACIÓN		Se considera esta actividad cuando el fin principal efectuar una operación, durante la cual puede efectuarse alguna inspección.

Fuente: Gómez Ceja, 2004.

FIGURA No. 4 SIMBOLOGÍA ANSI

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO			
SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste del nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Dirección de Flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Tarjeta Perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		Proceso Predefinido. Representa una o más operaciones definidas con anterioridad.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de Comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Fuente: Gómez Ceja, 2004.

2.4 Normas ISO 9000, Generalidades y Estructura.

2.4.1 Definición

El ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad. Contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con el aseguramiento de la calidad del sistema que genera un producto o servicio.¹⁰

También se pueden definir como un conjunto de normas que constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Esta norma permite desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

La familia de normas ISO 9000 son normas de calidad establecidas por la [Organización Internacional para la Estandarización](#) (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de [organización](#). Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

Su implantación aunque supone un exigente trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para las organizaciones. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.

¹⁰ Alberto G. Alexander. Manual para documentar sistemas, México, Prentice Hall, 1998.

- Aumento de la productividad
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente
- Mejora continua.

Además se caracterizan porque son normas genéricas, no específicas que permiten ser usadas en cualquier actividad ya sea industrial o de servicios.

La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad radica en que son normas prácticas. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las normas ISO Serie 9000 brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.

2.4.2 Objetivos Norma ISO 9000

- ✓ Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicios, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente.
- ✓ Le permite a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad y destacarse o sobresalir frente a la competencia.
- ✓ Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.

- ✓ Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.
- ✓ Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, pueda seleccionar y utilizar las normas.

2.4.3 Marco Histórico de las Normas ISO 9000

La historia de la ISO 9000 comienza en el campo militar; para evitar desastres como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes que mantuvieran por escrito todos los procedimientos, para que estos fueran luego aprobados.

A partir de 1959, en los Estados Unidos se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares, al cual se le denominó MIL-Q-9858. En 1968 la OTAN especificó la AQAP (Allied Quality Assurance Procedures o aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados) para aplicarla a los insumos militares de la alianza.

Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la idea de la estandarización fue más allá del ámbito militar, y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS-9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; esta siguió desarrollándose para en 1979 pasar a ser la BS-5750, más general y aplicable.

La primera versión de la ISO 9000, fue publicada en un documento para 1987, la ISO 9000:1987, y se derivó de la norma británica BS-5750, adoptando la mayor parte de los elementos de la mencionada norma.

A partir de este momento, se empiezan a adoptar las normas ISO 9000 como estándar mundial en lo referente a la gestión de la calidad; desde entonces y debido a los cambios tecnológicos y a la globalización de los mercados se han realizado dos revisiones: la versión 1994 y la versión del 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente.

2.4.4 Marco Institucional a Nivel Nacional e Internacional de las Normas ISO.

La Organización Internacional de Normalización, fue debidamente formada y empezó sus funciones oficiales el 23 de Febrero de 1947.

ISO es una organización no gubernamental que ahora ve su misión como la promoción del desarrollo de normalización y actividades relacionadas en el mundo con la visión de facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, y desarrollar una cooperación en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.

La palabra “ISO” no es como mucha gente piensa que es, la sigla de una organización, sino que se deriva de la palabra griega “isos” que significa igual; como en isobárico (igual presión), isonomía (igualdad de derechos). ISO es usada en todo el mundo para evitar el potencial exceso de siglas cuando cada país traduce el nombre de la organización en su propio lenguaje.

ISO está formada por tres categorías de miembros:

- ❖ **Miembros P:** es el cuerpo nacional más representativo de normalización en cada país y como tal solo hay un cuerpo admitido como miembro. Tiene derechos plenos de votación.

- ❖ **Miembros 0:** es usualmente una organización en un país, el cual no tiene todavía totalmente desarrolladas las actividades de normas nacionales. No participa en la política o el desarrollo del trabajo pero se les permite estar debidamente informado en lo concerniente a asuntos relevantes.
- ❖ **Miembro Suscriptor:** es para países de economías pequeñas y como resultado ellos pagan honorarios muy reducidos. Esta membresía les permite mantener contacto con el trabajo de normalización internacional.

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los Comités Técnicos de ISO.

El organismo que representa a Venezuela ante ISO es FONDONORMA (Fondo Nacional para la Normalización), creado por el anteriormente denominado Ministerio de Fomento, hoy en día Ministerio del Poder Popular para la Producción y el Comercio, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios de los sectores productivos del país.

Además, existe un organismo encargado de hacer cumplir las normas ISO, denominado Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN); este fue creado en 1958 y es el organismo encargado de programar y coordinar las actividades de normalización y calidad en el país. Para llevar a cabo el trabajo de elaboración de las normas, COVENIN constituyó comités y comisiones técnicas de normalización, en las cuales participan organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionadas con un área específica. COVENIN adoptó en 1990 la serie de normas ISO 9000 que ya en el año 1987 la ISO había publicado.

2.4.4.1 Fondonorma

FONDONORMA, es una asociación civil, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

a. Acreditaciones de Fondonorma

Fondonorma es el único organismo acreditado en Venezuela, desde 1996, por el Servicio Autónomo Dirección de Normalización y Certificación de Calidad (SENORCA) para certificar productos y sistemas de la calidad. Para fortalecer las certificaciones de sistemas de la calidad que se otorgan, Fondonorma obtuvo la acreditación de: INMETRO/Brasil y COFRAC/ Francia.

b. Objetivos

- Ejecutar el proceso de elaboración de las Normas Venezolanas que sean necesarias para el desarrollo del país conforme a las directrices y a los esquemas rectores nacionales e internacionales en materia de normalización.
- Diseñar y brindar servicios de certificación, acordes con los lineamientos establecidos en el ámbito internacional y las disposiciones establecidas por el organismo nacional competente.
- Establecer y mantener relaciones con organismos representativos de las actividades de normalización y certificación de la calidad, en el plano nacional e internacional.

2.4.5 Familia y Estructura de las Normas ISO 9000.

Bajo los protocolos de ISO se requiere que todas las Normas Internacionales sean revisadas cada cinco años para determinar si estas deben ser confirmadas, revisadas o retiradas. Este trabajo se lleva a cabo por una jerarquía de comités técnicos (TCs); unos subcomités (SCs) y grupos de trabajo (WGs).

Con este fin, en 1990 el ISO/TC 176 adoptó un proceso de revisión de dos fases; la primera para permitir cambios limitados, la cual fue terminada en 1994 ; y la segunda publicada en el año 2000.

En esta última revisión, se definió el alcance de las normas, presentación de contenidos, estructura y metodología del proceso de revisión. De esta forma el conjunto de normas ISO de la serie 9000-2000, está constituido por:

- **Norma ISO 9000 Sistema de Gestión de Calidad. Principios y vocabularios.**

Parte 1: Contiene los Principios, se incluye los 8 principios de gestión de la calidad: organización orientada al cliente, liderazgo, involucramiento del personal, orientación por proceso, gestión orientada por sistema, mejora continua, toma de decisión basada en hechos y relación de beneficio mutuo con los proveedores.

Parte 2. Vocabulario: se desarrollan diagramas de conceptos para siete grupos temáticos: gestión, organización, proceso u producto, características, conformidad, examinación, auditoría y documentos.

- **Norma ISO 9001 – Gestión de la calidad, requerimientos.**

Desaparecieron los 3 niveles (ex 9001 / 2/ 3 1994) y se transformaron en un solo documento. Se introduce el concepto de alcance y aplicabilidad en el alcance, se establece el modelo por procesos: Responsabilidad Gerencial, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y/o Servicio, y Medición, Análisis y Mejoramiento. Particularmente, la edición de la norma ISO 9001 se ha desarrollado como un par consistente de normas de sistemas de gestión de la calidad.

- **Norma ISO 9004 – Gestión de la Calidad.**

No se trata de una guía para cumplir con la norma ISO 9001, es una guía particularmente orientada a la mejora de los procesos de un organismo para mejorar su desempeño.

2.4.6 Principios de la Norma ISO 9001 y 9004 del año 2000.

ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 forman un par de normas consistentes basadas en ocho principios de la gestión de calidad:

- ✓ Enfoque hacia al cliente: considera que la empresa depende de los clientes y por consiguiente debe entender no sólo sus necesidades actuales sino las futuras reuniendo dichos requerimientos y esforzándose por exceder las expectativas de los clientes.
- ✓ Liderazgo: los líderes deben establecer la unidad de propósito y dirección de la empresa. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno dentro del cual la gente pueda llegar a involucrarse enteramente con el alcance de los objetivos de la empresa.

- ✓ Compromiso del personal: la cooperación de las personas y su compromiso permiten que sus capacidades sean usadas efectiva y plenamente para beneficio de la organización.
- ✓ Enfoque a los procesos: el resultado deseado es alcanzar mayor eficiencia al relacionar los recursos y actividades, manejándolas como un proceso.
- ✓ Enfoque del sistema: identificar, entender y manejar un sistema de procesos interrelacionados para el logro de objetivos que contribuyan a la eficiencia y efectividad de la organización.
- ✓ Mejoramiento continuo: la mejora continua debe ser un objetivo permanente de la empresa.
- ✓ Enfoque de toma de decisiones basado en hechos: las decisiones efectivas se basan en los análisis lógicos e intuitivos de datos e información real.
- ✓ Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: dicha relación entre la organización y sus proveedores realzará la capacidad de las dos organizaciones para crear valor.

2.4.7 Jerarquía de la documentación de las Normas ISO 9001

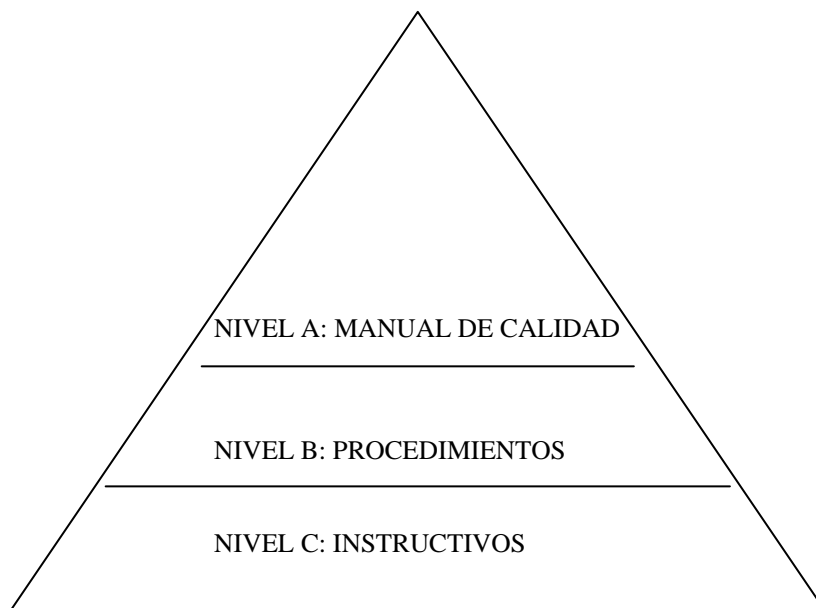
La documentación del sistema de gestión de la calidad de las normas ISO 9000 debería ser desarrollada por aquellas personas involucradas en los procesos y actividades. Esto conducirá a un mejor entendimiento de los requisitos necesarios y proporciona al personal un sentido de compromiso y propiedad.

En lo que toca al hecho de documentar, la norma se refiere a la implantación de la jerarquía del sistema de calidad, como se muestra en la Figura 5 .

En esta jerarquía se muestra en el Nivel A, el Manual de Calidad. Una vez documentado este primer nivel, la gerencia debe de manera sistemática y minuciosa, derivar los distintos procedimientos requeridos en el Nivel B de la pirámide.

En cada procedimiento, que es donde se implantan los elementos del sistema de calidad, se deben contemplar las exigencias del nivel C, Los Documentos de Calidad. En este último nivel se contemplan los registros de calidad, instrucciones de trabajo y cualquier otro documento que se considere necesario para el sistema (orden de compra, nota de venta, guía de entrega).

FIGURA No. 5 Jerarquía de un sistema de calidad



Fuente: Alexander Servat, 2005.

La secuencia de preparación de la documentación de la Norma ISO 9000 no necesariamente sigue la jerarquía ilustrada en la Figura 5, ya que los

procedimientos documentados e instrucciones de trabajo son frecuentemente elaborados antes de finalizar el Manual de Calidad.

Finalmente, se debe tomar nota que el análisis de los procesos debería ser la fuerza conductora para definir la cantidad de documentación necesaria para la norma ISO 9000, y no debe ser la documentación la que conduzca los procesos.

2.4.8 Características y requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

La Norma ISO 9001:2000 está estructurada en las siguientes secciones:

0	Introducción
1	Alcance
1.1	Generalidades
1.2	Aplicación
2	Referencias Normativas
3	Términos y Definiciones

4	Sistema de Gestión de Calidad
4.1	Requisitos Generales
4.2	Requisitos de la Documentación

5	Responsabilidad de la Dirección
5.1	Compromiso de la Dirección
5.2	Enfoque al Cliente
5.3	Política de Calidad
5.4	Planificación
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.6	Revisión por la Dirección

6.	Gestión de Recursos
6.1	Suministro de Recursos
6.2	Recursos Humanos
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de Trabajo

7.0	Realización del Producto
7.1	Planificación de los procesos de realización
7.2	Procesos relacionados del cliente
7.3	Diseño y Desarrollo
7.4	Compras
7.5	Operaciones de Producto y Servicio
7.6	Control de los equipos de medición y seguimiento

8.0	Medición, Análisis y Mejoramiento
8.1	Generalidades
8.2	Medición y seguimiento
8.3	Control del producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejoramiento

Es importante resaltar que todos los requisitos en detalle de la Norma ISO 9001:2000, se encuentran contenidos en un documento de la norma Venezolana, llamado: "Covenin ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos – 2da. Revisión"

Tal y como lo menciona este documento de la norma ISO 9001: 2000 en su introducción en el punto 0.2 “Enfoque basado en Procesos” ,la norma promueve la orientación hacia los procesos para la gestión de la calidad.

El modelo de procesos de la norma ISO 9001:2000 se ilustra gráficamente en la Figura 6, contiene la presentación conceptual de los requisitos del sistema de gestión de la calidad estipulados en la norma. Refleja la integración de cuatro grandes títulos (cláusulas 5, 6, 7 y 8) del documento de la norma ISO 9001:2000 y muestra cómo interactúan los procesos para formar una estructura integral de un sistema de gestión de la calidad.

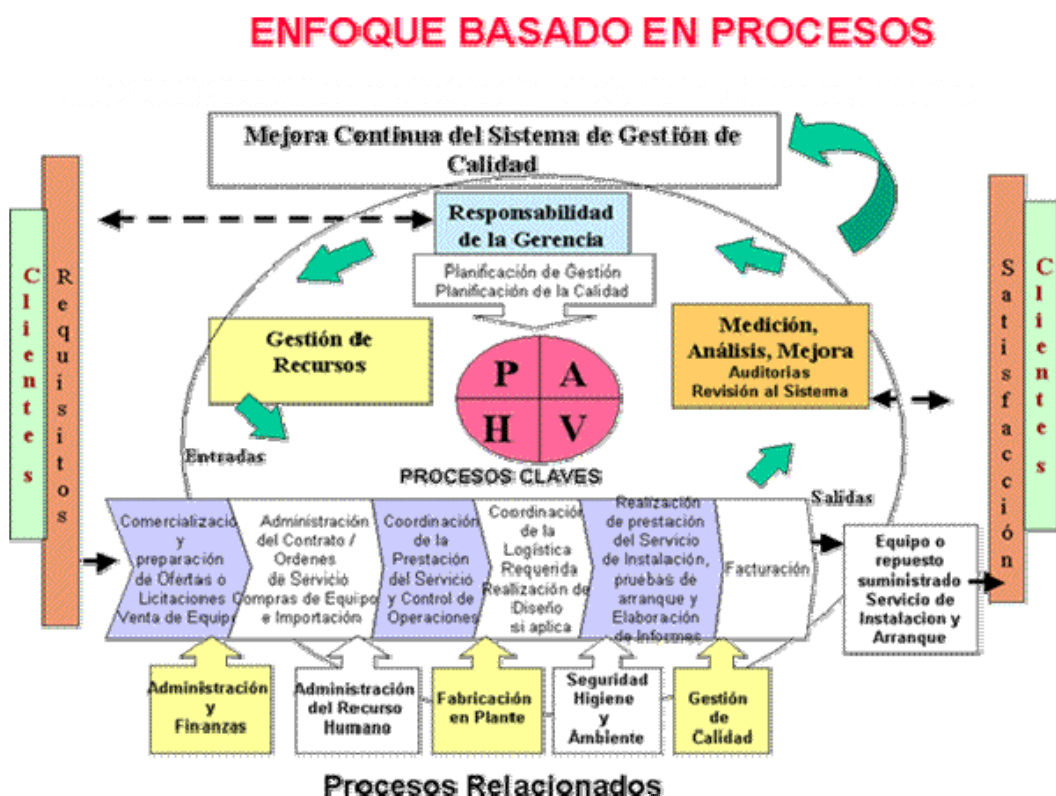


Figura No. 6. / Fuente: Manual de Calidad de ITACA,C.A.

La Figura 6, no intenta ilustrar los procesos de los sistemas de gestión de calidad de una manera detallada. En ella se presenta un modelo genérico demostrando la interacción entre los procesos.

Un ciclo (vertical) ilustra la interrelación entre la responsabilidad de la dirección (cláusula 5), la cual crea el marco del sistema, la determinación y aplicación de recursos dentro de la gerencia de recursos (cláusula 6) necesaria para ejercer los procesos de realización del producto (cláusula 7) con el fin de transformar las necesidades y expectativas del cliente en requisitos definidos, los cuales si se cumplen permitirán lograr la satisfacción del cliente. El ciclo se completa con la medición, análisis y mejoramiento (cláusula 8), lo cual provee una retroalimentación para la revisión por la dirección (cláusula 5.7) así que el ciclo regresa a la responsabilidad de la dirección (cláusulas 5) la cual incluye autorización de cambios e iniciación del mejoramiento.

El otro ciclo (horizontal) ilustra el significado del papel del cliente y otras partes interesadas. Este papel no se limita a proveer los requisitos de entrada. La retroalimentación de los clientes y otras partes es esencial para identificar la necesidad y potencial para un mejoramiento adicional. Por lo tanto, el proceso para medir la satisfacción del cliente (cláusula 8.2.1) completa el ciclo horizontal.

Ambos ciclos generan la retroalimentación para el proceso de mejoramiento continuo; y se basan claramente en el principio familiar del ciclo Deming:

Planear – Hacer – Revisar- Actuar.

En referencia a las características de la norma ISO 9001:2000 se describen las siguientes:

- ✓ La norma usa un lenguaje amigable.
- ✓ Reconoce la capacidad de las empresas para organizar sus propios asuntos.
- ✓ La norma hace énfasis en las necesidades y requisitos de los clientes.
- ✓ La política de calidad está ligada a los objetivos de la calidad y mejoramiento continuo.
- ✓ La revisión por la dirección esta claramente definida.
- ✓ Los recursos humanos son definidos y se pone más énfasis en el entrenamiento y la competencia.
- ✓ Los requisitos del cliente; la capacidad para cumplirlos; la comunicación con los clientes y la medición del logro de la satisfacción del cliente se expanden, los que enfatiza claramente el enfoque del cliente en la gestión de calidad de la norma.
- ✓ Se pone mucho énfasis en la validación de los procesos.

Es importante resaltar que las normas ISO 9001 e ISO 9004 del año 2000, forman un par de normas consistentes, las cuales pueden ser usadas juntas o como documentos independientes. ISO 9004: 2000 no intenta ser una guía para la implementación del ISO 9001. Quiere decir que va más allá de los requisitos del ISO 9001 y guía a las organizaciones hacia un enfoque más completo de la gestión de la calidad y la ejecución del mejoramiento.

CAPÍTULO III

RESEÑA HISTORICA, ESTRUCTURA Y DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA ITACA,C.A

3.1 Reseña histórica

3.1.2 ¿Quiénes Son?

Ingenieros y Técnicos Asociados ITACA, C.A. es una empresa privada, fundada en 1978 que se dedica al suministro, asesoría técnica, elaboración de proyectos de ingeniería, instalación, pruebas, mantenimiento y servicio de grupos electrógenos (equipos para generación de energía eléctrica) y motores industriales de combustión interna, así como sus correspondientes accesorios y repuestos.

ITACA, C.A. es representante para Venezuela de la reconocida marca KOHLER[®], está en la capacidad de suministrar el grupo generador KOHLER[®] más adecuado a las necesidades, así como la línea más completa de accesorios y repuestos.

Como parte integral de la ejecución de las obras de ingeniería, ITACA, C.A. realiza su propia fabricación de estructuras metálicas, tanques para combustible, trailers, elementos para el montaje de grupos motogeneradores y sistemas especiales para la insonorización (aislamiento y reducción del ruido), para lo cual adicionalmente a sus instalaciones ubicadas en Caracas cuenta con un taller metalmecánica ubicado en la ciudad de Maracay, Venezuela.

ITACA, C.A. presta servicios de alquiler de equipos, asesoría y fabricación de sistemas especiales para el uso y aprovechamiento óptimo de la energía eléctrica y suministra adiestramiento a usuarios en la operación adecuada de los equipos y su mantenimiento.

3.1.3 ¿Quiénes son los Clientes?

ITACA, C.A. es una empresa especializada en el suministro de equipos, sistemas y servicios, para usos en los sectores industriales siguientes:

- Telecomunicaciones.
- Petróleo y Petroquímica.
- Agro-Industrial.
- Minero.

Así como también para:

- Entes Gubernamentales y Militares.
- Embarcaciones
- Inmuebles (bancos, centros de oficinas, hoteles)
- Viviendas entre otros.

Originalmente, ITACA C.A. fue creada como una empresa de servicio dedicada a proveer repuestos y servicio a todos sus clientes, entre los cuales se incluían a contratistas de la C.A.N.T.V., la Industria Petrolera, entes Militares, entre otras. Inicialmente se orientó al trabajo con compresores de aire (Ingersoll Rand, Worthington, Gardner Denver, Etc.), sistemas de aire acondicionado, bombas, refrigeración, sistemas hidráulicos, motores diesel y gasolina, así como al servicio de todo tipo de generadores eléctricos (Kohler, Onan, Caterpillar, Lima, Marathon).

Motivado a los cambios experimentados en el país, básicamente con la apertura económica, el enfoque de la empresa se centro en buscar soluciones domésticas a algunos de los problemas de ingeniería que se planteaban en las áreas eléctrica y electrónica, la posibilidad del uso de equipos de generación de energía para uso primario y de emergencia, como respaldo, represento una excelente alternativa para acometer una empresa rentable y de excelentes posibilidades. Estas razones combinadas con el hecho de que las tarifas eléctricas se encuentran en ascenso permanente y las innumerables deficiencias en el servicio eléctrico en muchas regiones del país, sirvieron de aliciente para que expandiera sus actividades orientando la mayoría de sus esfuerzos a la cobertura de estos servicios, en todo el territorio nacional.

3.1.4 Misión y Visión

a. Misión

ITACA, C.A es una empresa dedicada al suministro de productos y servicios de generación de energía, esforzada en satisfacer las necesidades de los clientes, y así brindar proyectos de alta calidad para empresas privadas y organismos públicos.

b. Visión

Ser una empresa líder en Venezuela, con excelencia y calidad en la prestación de servicios y suministro de equipos de última generación y tecnología, proporcionando grandes beneficios a nuestros clientes, proveedores y a nuestro personal.

3.1.5 Actuación desde su fundación:

- Año 1978.- EFISANCHEZ C.A:

Diseño y fabricación del sistema de admisión de aire para las turbinas de la Estación Terrena Camatagua - 1ra. estación terrena de telecomunicaciones de largo alcance de los proveedores de servicio de comunicaciones para Venezuela, la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, CANTV.

- Año 1981.- BASE AEREA LIBERTADOR DE LAS FUERZAS AEREAS PALO NEGRO EDO. MARACAY.

Diseño, suministro de equipos, e instalación, para el sistema de iluminación, protección, detección de intrusos y activación de alarmas del almacenamiento del armamento utilizado por de los Aviones F - 16 en el área de Bunkers que resguarda todo el equipamiento de estos aviones.

- Año 1990.- COMANDANCIA GENERAL DEL EJERCITO.

Suministro diseño e instalación del sistema de energía eléctrica de emergencia de la residencia de la comandancia general del ejército.

- Año 1991. CORPOVEN S.A. Gerencia General de Ingeniería y Proyectos.

Suministro de un (1) grupo motogenerador y sus tableros asociados con capacidad para 1250 KVA, para el conjunto de generación de energía eléctrica de emergencia del sistema de suministro de gas natural en la Región Centro - Occidente, Planta de Distribución Barquisimeto, Proyecto Sisco.

- Año 1992. COMPAÑÍA ANÓNIMA NACIONAL TELÉFONOS DE VENEZUELA CANTV.

Suministro de nueve (9) motogeneradores marca Kohler, de 50 a 375 KVA, y sus correspondientes tableros de transferencia automáticos. Elaboración de especificaciones, diseños y planos, manufactura propia de los trailers, montaje y pruebas de los sistemas para movilización y utilización de los mismos en las diferentes estaciones de transmisión y repetidoras en todo el país. En el año 1994, se iniciaron la fabricación de 51 equipos adicionales, de características mejoradas tipo trailers.

- Año 1993. CORPOVEN S.A

Suministro de seis (6) grupos motogeneradores y sus tableros asociados para el sistema de respaldo de energía alterna, en el monitoreo de las funciones de las estaciones repetidoras de montaña, en la transmisión de datos del Departamento de Cibernética y para las estaciones de bombeo de gas natural para diferentes regiones del país.

- Año 1995. CEGELEC - ATA- EDELCA.

Suministro de un (1) grupo motogeneradores y sus tableros asociados para el sistema de generación de energía eléctrica de emergencia de la Sub-Estacion Macagua II de la Corporación Venezolana de Guayana CVG., EDELCA en el Edo. Bolívar. Diseño y fabricación propia de un (1) tanque para almacenamiento de combustible con capacidad para 20.000 litros, sus correspondientes accesorios y un

sistema de monitoreo de nivel a distancia, tipo hidráulico y a prueba de explosiones.

- Año 1996: BLACK START PLANTA OAM (OSCAR AUGUSTO MACHADO) DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS, SACA.

Diseño de obras civiles, mecánicas y eléctricas, suministro de equipos e instalación de dos (2) grupos moto-generadores y sus tableros para funcionamiento sincronizado y en paralelo con capacidad total de 4000 KVA, para el sistema de arranque de las turbinas a gas del sistema de generación de energía eléctrica de la ciudad de Caracas. Este sistema ha sido denominado como "LA CHISPA QUE ILUMINA A CARACAS"

- Año 1997: ARQUINA. CENTRO EMPRESARIAL SABANA GRANDE - EL EDIFICIO INTELIGENTE.

Diseño de obras civiles, mecánicas y eléctricas, suministro de equipos e instalación de Un (1) grupo motogenerador totalmente Insonorizado y sus tableros, con capacidad total de 500 KVA, para el sistema de generación de energía eléctrica de emergencia de este importante edificio de oficinas, ubicado en Sabana Grande, Caracas. Este sistema reduce el impacto del ruido de su nivel original de 112 dB (A) a 65 dB (A). La instalación de un equipo especial Desop Silencer de HIS, que incorpora un convertidor catalítico diseñado para reducir las emisiones de CO, VOC, SO₂ y partículas en un rango de 80-90 % de humo y olores producidas por el escape de gases de motor diesel, se eliminan en un 95%. Es el primer sistema de su tipo instalado en Venezuela.

- Año 1997: COMPAÑÍA ANONIMA NACIONAL TELEFONOS DE VENEZUELA C.A.N.T.V.

Puesta a punto y mantenimiento del grupo motogenerador Kohler con capacidad para 2000 KVA, suplido en el año 1993, e instalado para respaldar las operaciones de los equipos de computación y sistemas para comunicaciones en la sede de la empresa en la Av. Libertador - Caracas.

3.1.6 Experiencia

ITACA, C.A. pone a disposición de sus clientes una amplia experiencia de casi 20 años, que se concreta en más de 1.200 clientes, a los cuáles se ha suministrado más de 1.500 equipos, desarrollando más de 500 proyectos de instalación y prestando más de 5.000 asesorías y servicios técnicos.

3.1.7 Adiestramiento

No solamente se ocupa de formar a los técnicos sino que también incorpora un área de formación para los clientes. Por ello, diseña cursos teóricos y prácticos sobre principios de funcionamiento, operación y mantenimiento de los equipos suministrados.

Cubre con ello dos objetivos básicos:

- Permitir al usuario la detección de problemas en los equipos e instalaciones.
- Facilitar la comunicación y el entendimiento usuario-técnico de mantenimiento, y así optimizar las actividades correctivas.

3.1.8 El aseguramiento de la calidad es uno de los objetivos esenciales

La eliminación de barreras en un mundo en continuo desarrollo, permite el contacto entre empresas proveedoras y potenciales clientes. Esto, que sin duda supone una ventaja para ambos, debe ir acompañado de criterios que permitan, de forma clara, asegurar la calidad en el trabajo cotidiano en la empresa proveedora. Las normas ISO 9000 suponen la manera de asegurar la calidad en una organización.

Conscientes de la importancia que en un futuro cercano adquirirá esta forma de acreditación, ITACA, C.A. está adecuando su organización y procedimientos con el fin de desarrollar un sistema de calidad según los requerimientos de la norma COVENIN-ISO 9001.

3.1.9 Equipos y servicios que suministra

➤ Equipos:

- Grupos Motogeneradores en el rango de 2 a 3500 KVA.
- Sistemas de Generación de Energía Eléctrica en paralelo, hasta 15.000 KVA.
- Tableros de transferencia Automáticos hasta 4000 Amperios.
- Motores de combustión interna - Gasolina, uso Agro-Industrial
- Recipientes para el contenido de líquidos combustibles.
- Trailers y sistemas de transporte de equipos en diseños especiales bajo especificaciones particulares.
- Fabricación propia de accesorios - Indicadores de nivel - Tuberías Flexibles - Amortiguadores de vibración.

- Sistemas insonorizados para la atenuación de ruido en instalaciones críticas que así lo requieran.
- Sistemas para la reducción de gases y emisiones de escape.

➤ **SERVICIOS:**

- Elaboración y ejecución de Proyectos de Ingeniería.
- Diseño, construcción, montaje y puesta en marcha y mantenimiento de Sistemas de Generación de Energía Eléctrica
- Servicio Técnico especializado en la reparación de Grupos Generadores - Motores de Combustión Interna
- Adiestramiento de personal - Cursos teórico - prácticos
- Ensamble de equipos de acuerdo a especificaciones particulares de los Clientes.
- Suministro de repuestos, bajo la modalidad de stock de los equipos que se suministran.

La empresa ha mantenido desde su fundación, en Septiembre de 1978, muchos años de ininterrumpida atención a un sin numero de clientes en las áreas mencionadas.

3.2 Análisis de los Procedimientos actuales.

Tomando como punto de referencia la forma como actualmente se llevan acabo algunos procedimientos en la empresa ITACA, C.A. se realizo un análisis que permitió detectar algunos aspectos, como:

1. Los procedimientos de uso cotidiano en la organización, son verbales y no están por escrito.

2. La mayor parte del tiempo los empleados por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo.
3. Los procedimientos que se usan en cada cargo, se observa que depende de las costumbres y los hábitos de las personas.
4. Cuando una persona empieza nueva en la empresa, le lleva tiempo conocer y dominar las funciones inherentes a su cargo.
5. Poseen dos manuales, el Manual de la Calidad y un Manual de Organización, de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, que aunque están elaborados no se han distribuido y el personal conoce muy poco su contenido.

Si la empresa ITACA, C.A tuviera sus procedimientos por escrito y los usaran adecuadamente, sumaría valor a su organización y beneficios tales como :

1. Precisión y velocidad en las funciones de cada cargo.
2. El personal nuevo, gana conocimiento y experiencia.
3. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
4. Simplificar la responsabilidad por fallas y errores.
5. Facilitar las labores de auditoria, la evaluación y el control interno.
6. Reducción de los costos al aumentar la eficiencia general.
7. La organización aseguraría que para todos los trabajos clave del negocio se tengan procedimientos por escrito, que documentan mejor la experiencia de la empresa.

CAPÍTULO IV
ESTRATEGIA Y DISEÑO DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS INTERNACIONALES DE
LA EMPRESA ITACA, C.A

4.1 Estrategia para documentar y diseñar el Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las compras internacionales de ITACA,C.A.

La estrategia a seguir para documentar y diseñar el manual de procedimiento administrativo-técnico que se aplicara a las compras internacionales se basa en la jerarquía de un sistema documentado de calidad, detallándolo tal como se explica en la Pirámide Documental (Figura 5, Pág. 35).

Con base en esto, el 1er. Nivel consiste en la redacción y elaboración del Manual de Calidad que ya se cumplió en el caso de ITACA, C.A por lo que ahora se procede a ingresar al 2do. Nivel para formular e identificar los procedimientos a seguir.

Ahora bien, en cuanto se tengan identificados los procedimientos de la compañía se procederá a su respectiva documentación. Para lograr este objetivo se detallan tres estrategias que se siguieron para la documentación del manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a los Compras Internacionales de ITACA, C.A.:

1) Seguir las directrices de la Cláusula No. 4. Sistemas de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2000, para su aplicación e implementación.

- 2) Utilizar una metodología basada en trece pasos para documentar el procedimiento aplicado a las Compras Internacionales de ITACA,C.A.
- 3) Tomar en cuenta todos los documentos que contienen requerimientos legales, necesarios para llevar a cabo el Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA,CA.

Es importante recordar, que la Norma ISO 9001:2000 ofrece a los usuarios una posibilidad para establecer sistemas efectivos, pero amigables y especialmente adaptables a cada organización, y es por esta característica, que dicha norma permite que los procedimientos se incluyan en el Manual de Calidad o simplemente se mencionen y se desarrollan en un Manual aparte.

En el caso de la empresa ITACA, C.A ya cuenta con un Manual de Calidad donde se hace mención a todos los procedimientos de la organización, pero todos estos procedimientos serán desarrollados en el manual de cada unidad organizativa.

El manual de procedimiento Administrativo-Técnico planteado en la segunda parte de este capítulo, se sumara a los dos ya existentes, el Manual de Calidad y el Manual de Organización. Es preciso aclarar que ITACA,C.A no tiene un Departamento de Compras, por esta razón la Administración se encarga de las compras nacionales y las compras internacionales son responsabilidad de la Coordinación de Compras Internacionales.

Además la norma ISO 9001:2000 tampoco establece de manera obligatoria o rigurosa un formato para realizar los procedimientos esto queda al criterio de cada organización, y en el caso del procedimiento planteado en este trabajo se ha seguido el formato establecido por la Gestión de Calidad de ITACA,C.A para la presentación del procedimiento.

4.2 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Cláusula No. 4 Norma ISO 9001:2000.

Anteriormente se mencionó que una de las estrategias que se siguió para el diseño del Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico para las compras Internacionales de ITACA,C.A.,fueron los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2000 específicamente la Cláusula No. 4. A continuación se presenta una breve descripción de estas subclausulas.

4.2.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia de un sistema de gestión de calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma.¹¹

Para establecer el sistema se requiere:

- Identificar y administrar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos
- Determinar los criterios y métodos para asegurar el funcionamiento efectivo y el control de los procesos
- Asegurar la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para apoyar la operación y hacer seguimiento a los procesos.

¹¹ Alberto G. Alexander. Manual para documentar sistemas, México, Prentice Hall, 1998

- Medir, hacer seguimiento, analizar los procesos e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y el mejoramiento continuo.

Todos los procesos deben ser administrados de acuerdo a la norma, y cuando la organización contrata externamente, cualquier proceso que afecte la conformidad del producto o servicio, ésta debe asegurarse el control de dichos procesos y este control debe ser identificado en el sistema de gestión de calidad.

4.2.2 Requisitos de la Documentación¹²

Los requisitos a considerar para hacer la documentación son:

4.2.2.1 Generalidades

La norma prescribe que la documentación debe incluir:

- a) Declaración documentada de una política de calidad y los objetivos de calidad.
- b) Un Manual de Calidad
- c) Procedimiento documentos requeridos por la norma.
- d) La documentación requerida por la organización para asegurar la efectiva planificación, operación y control de los procesos.
- e) Registros requeridos por la norma.

Además en esta cláusula, la norma contiene 3 notas explicativas que se describen a continuación:

¹² Luis López. Actualización Auditor ISO 9000:2000, Caracas, Bureau Veritas, 2002.

- La Nota 1: explica que cuando la norma se refiere a procedimiento documentado, significa que el procedimiento será establecido, implementado y mantenido.
- La Nota 2: indica que el rango y extensión de la documentación del sistema de calidad puede diferir dependiendo de factores tales como tamaño y tipo de una organización, la complejidad e interacción de los procesos, y el nivel de entrenamiento y habilidades del personal.
- La Nota 3: explica que los documentos pueden ser presentados en cualquier forma o medio.

4.2.2.2 Manual de Calidad

La cláusula No. 4.2.2, requiere que la organización debe establecer y mantener un Manual de Calidad.

La norma especifica claramente lo que debe ser incluido en el manual, y esto es:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad.
- b) Procedimientos documentados o referencia a ellos
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad.

La norma ha definido lo que debe ser incluido en el Manual de Calidad, pero deja flexibilidad suficiente a las organizaciones, para que ellas mismas determinen la forma de los manuales. Hay muchas formas para documentar el Sistema de Gestión de Calidad y las organizaciones pueden y deben adoptar el enfoque que sea más útil para una operación efectiva de su sistema.

Es importante también recordar que el Manual de Calidad puede tener muchas formas. Aunque muchas organizaciones estructuran su documentación en una pirámide típica, esta no es la única forma. El Manual de Calidad puede ser:

- Una colección directa de documentos del Sistema de Gestión de Calidad incluyendo procedimientos
- Una agrupación o una sección de la documentación.
- Mas de un documento o nivel
- Puede ser de uno o más volúmenes.
- Un documento independiente u otra forma.

Las organizaciones deben documentar sus sistemas de gestión de calidad en la forma que se adapte mejor a su modo de operación y que sea más agradable para su personal.

4.2.2.3 Control de Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse y para esto se debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios.

Los registros son un tipo especial de documento y se controlan con una cláusula independiente.

Los procedimientos documentados se requieren para controlar documentos diferentes a registros, estos deben requerir que:

- a) La suficiencia de los documentos sea aprobada antes de ser emitidos.

- b) Los documentos sean revisados, actualizados cuando sea necesario y re-aprobados.
- c) Se identifican los cambios y el estado actual de revisión de los documentos
- d) La versión relevante de los documentos aplicables estará disponible en el lugar de uso
- e) Los documentos se mantienen legibles y fácilmente identificables
- f) Los documentos de origen externo son identificados y su distribución es controlada.
- g) Los documentos obsoletos son controlados para evitar el uso indebido, y convenientemente identificados si son retenidos.

4.2.2.4 Control de Registros

Se requiere que la organización establezca y mantenga registros de calidad como evidencia de la conformidad de los requisitos y de una operación efectiva del sistema de gestión de calidad.

Los registros de calidad deben mantenerse legibles, fácilmente identificables y recuperables. También se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición de los registros de calidad.

4.3 Trece Pasos para documentar procedimientos, en un Sistema de Gestión de Calidad, bajo las Norma ISO 9001:2000.

Para esta etapa ya se debe tener un equipo responsable del proyecto, ya que las interrogantes que se le plantean al equipo responsable de documentar el sistema son múltiples. Muchas veces se elaboran los procedimientos y se posterga la identificación de las instrucciones de trabajo. En otras ocasiones, se decide diseñar procedimientos y se omiten

las instrucciones de trabajo y los registros. Incluso en oportunidades se ha observado grupos que elaboran procedimientos y consideran registro a documento de calidad. Estos métodos definitivamente obstaculizan la implantación adecuada del modelo y en muchos casos generan más burocracia de la debida y por ende contribuyen a incrementar los costos.

El punto crucial es que se debe tener muy claro qué es lo que el modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9001:2000 exige. Una vez que se tienen los procedimientos identificados, se debe iniciar su respectiva documentación. El modelo exige, y es práctica internacional, que cada procedimiento se realice de la siguiente forma:

a. Identificación de instrucciones de trabajo

Por cada procedimiento se debe identificar si se requiere instrucción de trabajo. La instrucción de trabajo es “ *información que explica en detalle el cómo se efectúa una operación concreta*”. Las modalidades comúnmente utilizadas son: listas de verificación, flujogramas, tablas de decisión y ayudas visuales.

Dado un procedimiento, la pregunta clave para identificar su instrucción de trabajo es si “su ausencia afectaría la calidad”. Tal como se plantea en la norma, la utilización de instrucción de trabajo dependerá directamente de la experiencia y el nivel de capacitación del ejecutor de tareas. En muchos casos, podría llegarse a la conclusión de que no se requiere instrucciones de trabajo, en la medida en que a terceros se pudiesen presentar evidencias de lo planteado. Las instrucciones de trabajo, cuando se requiere, pueden referirse a los procedimientos e incluirse como anexo.

b. Identificación de Registros

Antes que todo, se debe entender qué es un registro. Aquí es donde muchas organizaciones se confunden y concluyen con una cantidad innecesaria de papelería, o bien, en otras circunstancias, no identifican los registros verdaderos. La solución es muy sencilla; está en entender el concepto de registro.












Se entiende por registro todo documento o dato que se pueda presentar a terceros para demostrar que se está cumpliendo con un requerimiento de la norma. El registro “es el aval de que se cumplió con una exigencia”¹³. Las exigencias de la norma se cumplen mediante los procedimientos. En cada procedimiento se deben identificar con exactitud esos documentos o datos que podrán servir como registros. La pregunta que se debe hacer una vez documentado el procedimiento, es: ¿qué documento o dato permitiría demostrarle a un tercero que se cumplió con los requerimientos de la norma? Usualmente, son muy pocos los documentos o datos por cada procedimiento que se utilizan como registro. A veces, la gente se confunde al no entender la distinción entre registro y documento de calidad. La respuesta es muy sencilla: todo registro es un documento o dato de calidad. La empresa decidirá qué documento o dato se irá a utilizar como registro.

La distinción entre documento o datos de calidad y registro es sencilla. El grupo que documenta el procedimiento debe decidir con precisión qué es lo que utilizará como registro. Los registros, si nos referimos a la Figura 5 (pág. 35), están ubicados en el tercer nivel de la pirámide documental, bajo el título de documentos de calidad.

¹³ Alexander Alberto. La mala calidad y su costo, Addison Wesley Iberoamericana, 1994, pág.160

c. Documentos de Calidad

Muchas veces por desconocimiento, aquellos documentos que inciden en el funcionamiento del procedimiento no se identifican o simplemente se parte del supuesto de que los existentes son los adecuados. Igual que en el caso de las instrucciones de trabajo y de los registros, se debe, para no cometer errores, definir claramente el término. Para efectos del sistema de calidad, el documento de calidad tal como aparece en el tercer nivel en la Figura 5 (pág. 35), es todo documento o dato que apoya al segundo nivel, o sea a los procedimientos. Dentro de la nominación documentos de calidad están las instrucciones de trabajo, los registros y todo documento o dato que la gerencia del sistema crea que sirva para sustentar los procedimientos. La elección de qué constituye un documento o dato queda a la libertad de la gerencia. Podrán ser tantos como se desee. La única regla, es que todo “documento o dato” esté controlado y como tal habrá que incluirlo en la lista maestra de documentos (excepto los registros). A nivel de ilustración, se citan los siguientes documentos o datos característicos del sistema de calidad:

-  Instrucción de trabajo.
-  Registros
-  Especificaciones
-  Formulaciones
-  Orden de compra
-  Hoja de inspecciones
-  Planos
-  Dibujos
-  Flujogramas
-  Nota de venta
-  Pronóstico de ventas

Como ya se ha mencionado, una vez que se han derivado los procedimientos, se debe iniciar su documentación.

Para ayudar a efectuar la documentación del procedimiento de la compañía ITACA, C.A se tomó como guía un método de 13 pasos (Alexander S., 2005), para documentar el procedimiento.

En la Figura No. 8, se puede visualizan los trece pasos que se usaron para documentar el procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las compras internacionales de ITACA,C.A .

4.3.1 Los trece pasos para documentar procedimientos

Según la definición de las normas ISO, el procedimiento “es la manera específica de desempeñar una actividad”. Esta descripción tiene muchas connotaciones importantísimas cuando se desea documentar un sistema de calidad. Muchas veces se conocen ejecutivos en organizaciones que, con terquedad y arrogancia constantes, creen que las actividades que actualmente llevan a cabo en su sistema son las adecuadas y llegan a la infantil conclusión de que lo que requieren es una simple adaptación de sus actuales actividades a las exigencias de la norma. Piensan que con ese mínimo esfuerzo podrán cumplir con las exigencias del modelo. Esto definitivamente es cierto, ya que el modelo sólo da pautas a seguir y requerimientos que cumplir. Pero es una falacia creer que la adaptación de lo que se tiene dará como resultado los beneficios que se deben lograr con la implantación del ISO 9000.

Una de las principales virtudes del proyecto de documentación está en el cuestionamiento frecuente que debe efectuarse al actual sistema. El hecho de documentar procedimientos debe convertirse en un repensamiento profundo de las actividades a documentar. Usando la terminología del doctor Michael Hammer, el hecho de documentar procedimientos debiera convertirse en una “reingeniería” del actual sistema. Procedimiento por procedimiento, se debe constatar que se diseñan cumpliendo con las exigencias de la norma, pero buscando las actividades, los controles y los documentos que den valor agregado y, algo sumamente importante, la nueva actividad documentada debe contribuir a dar velocidad de funcionamiento al nuevo sistema. Este aspecto es fundamental para la correcta implantación del modelo.

De no ser así, se convertirá en un esfuerzo más por incrementar costos y competir en una época pasada cuando el ritmo de cambio en los mercados era lento, se conocía muy bien la industria y la empresa tenía una posición fuerte en la que la velocidad interna y el hacer cosas coherentemente, no eran tan importantes. Muchas veces, el problema es que es muy difícil romper rutinas y creencias. La gente en las empresas cree, después de un tiempo de desempeñar ciertas actividades de determinada manera, que no hay otra posible opción; simplemente, lo que se hace es lo mejor. Las actividades tienen que cambiar de acuerdo con las transformaciones en estructuras y estrategias organizacionales. La ISO 9000 tiene que utilizarse como una oportunidad para no sólo implantar requerimientos de la norma, sino también para desenredar la complejidad incremental que usualmente se ha ido desarrollando en los sistemas organizacionales, “generando altos costos por la mala calidad de su funcionamiento”.

También se debe hacer hincapié que en este proceso de documentación se tiene que establecer un liderazgo para romper con la complacencia,

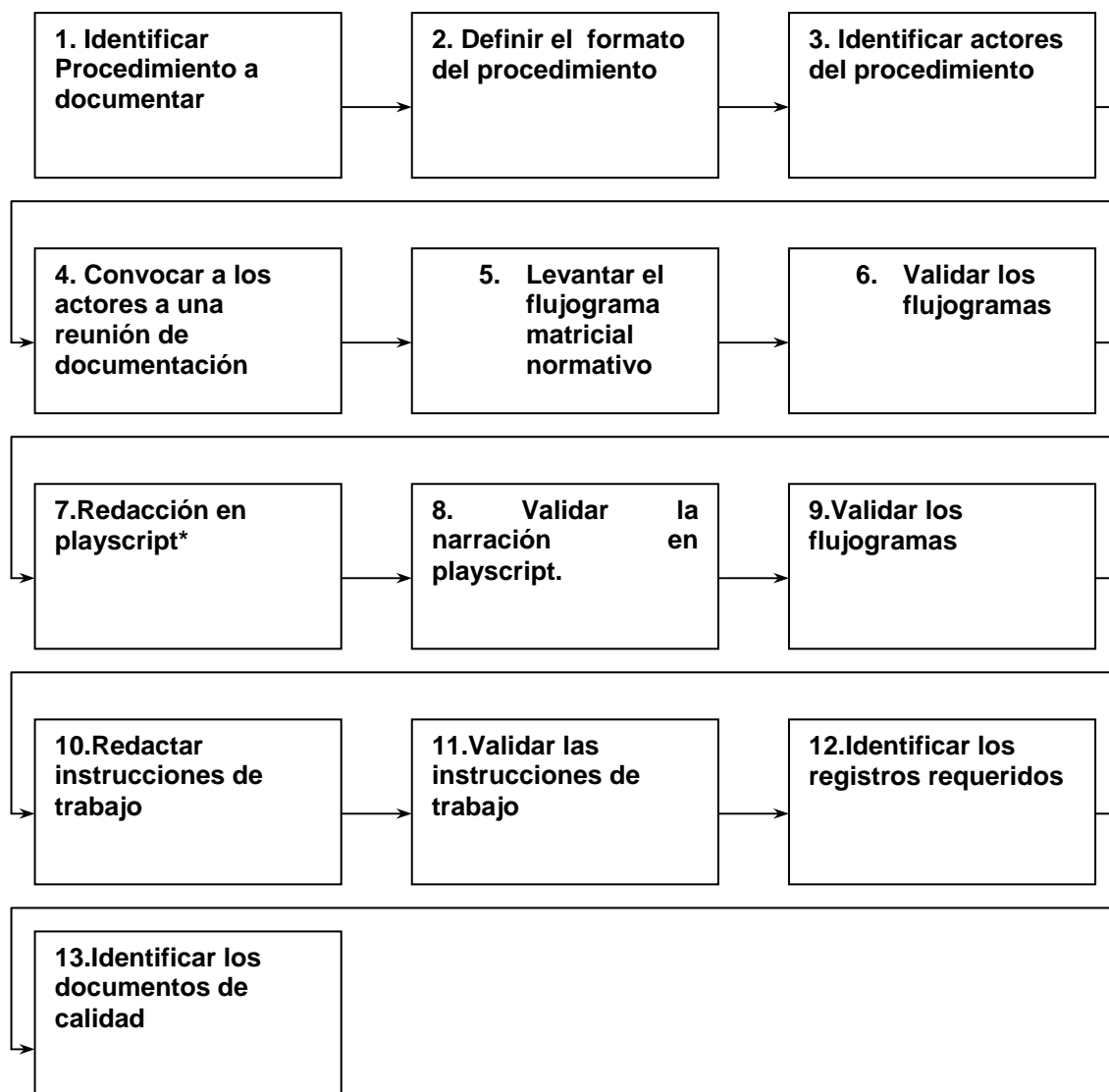
buscar aliados organizacionales, tener una visión clara de cómo desea ver transformada la empresa y consolidar un nuevo planteamiento de la cultura. De no tenerse este liderazgo que fomente el cambio revolucionario en los procedimientos, la ISO 9001 no podrá hacer mucho por mejorar el sistema de calidad de la empresa.

Ahora bien, en el caso de ITACA, C.A se tiene el ingrediente del liderazgo, y ya se tiene una clara visión que la documentación del sistema consistirá en un cuestionamiento profundo al actual conjunto de actividades que se tienen, los pasos de la Figura 8, permitirán a la empresa aumentar su productividad, mejorar la calidad, competir globalmente y reducir el tiempo del ciclo de sus procesos.

4.3.1.1 Identificar procedimientos a documentar

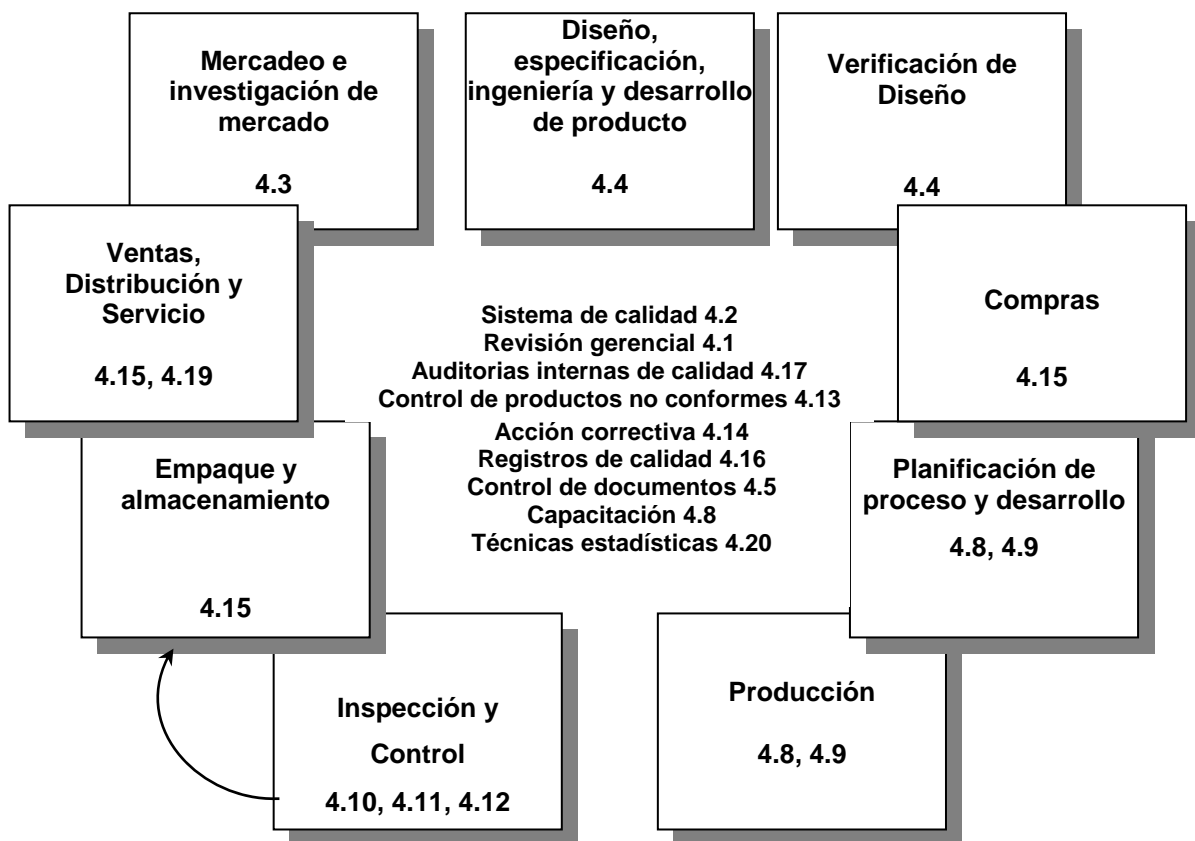
Una vez los procedimientos han sido identificados, es aconsejable para efectos de planificación y control que se lleven a un diagrama tipo Gantt. Aquí se tiene que reflexionar sobre la naturaleza de las cláusulas de las normas ISO 9000. Las cláusulas están organizadas con base en el ciclo de vida del producto, es decir, hay unas cláusulas que rigen lo relacionado con el diseño, otras tienen que ver con el desarrollo del producto, otras con la producción y la instalación y unas con servicios; a éstas se les denomina focales, ya que tienen que ver con aspectos muy preciosos del ciclo de vida del proyecto. Existen otras cláusulas que son de índole genérica; su contenido está relacionado con aspectos globales del sistema de calidad; por ejemplo, las relacionadas con el sistema de calidad, la responsabilidad gerencial, el control de documentos, las auditorías internas de calidad, el control de producto no conforme, la acción correctiva, los registros de calidad, la capacitación y las técnicas estadísticas.

FIGURA No. 8 PASOS PARA DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS



Fuente: Alexander Servat, 2005.

FIGURA No. 9 ISO 9000 Y EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Alexander Servat, 2005

En la Figura 9 se muestra una representación gráfica de la distribución de las cláusulas de acuerdo con el ciclo de vida del producto, formando una circunferencia; ellas se inician con la cláusula de Mercadeo e Investigación y así sucesivamente se van pormenorizando las demás hasta llegar a ventas, distribución y servicio. De manera concéntrica, se disponen todas las cláusulas que son de naturaleza global.

La idea en este primer paso del método para documentar procedimientos es que su identificación debe obedecer a la secuencia de lo global a lo focal. “El inicio de redacción de procedimientos debe cubrir en primera instancia todas las cláusulas globales y luego iniciar la escritura de las focales” ¹⁴

En el caso de ITACA,CA desde que se inicio el trabajo para certificación de la norma ISO, una de las necesidades más claras y prioritarias era documentar el Procedimiento de Compras Internacionales, ya que no existía hasta el momento ninguna documentación al respecto.

4.3.1.2 Definir el formato de procedimiento

No existe un modelo único que se debe seguir para los procedimientos. La normativa no plantea ninguna exigencia al respecto. El único lineamiento lo genera el ISO que dice “ *el procedimiento es una manera específica de desempeñar una actividad*” . Esto implica que el procedimiento se debe presentar de manera muy clara y especificar el desempeño de cada actividad. El formato que se recomienda para organizar la información del procedimiento se presenta en la Figura 10. Los seis aspectos que contempla el formato del procedimiento son pautas marcadas por la práctica internacional y las empresas registradoras.

En este paso de la metodología, se debe hacer énfasis en el punto relacionado con el alcance. Este aspecto es fundamental. La amplitud, la cobertura y el ciclo del procedimiento vienen definidos en el alcance. Aquí se especifica dónde empieza el procedimiento y dónde termina. De no describir el alcance con precisión, el grupo encargado de efectuar la documentación no sabrá dónde iniciar ni dónde concluir la redacción.

¹⁴ Alexander Alberto. La mala calidad y su costo, Addison Wesley Iberoamericana, 1994, pág.166

Figura 10. Significado conceptual de los renglones que conforman un procedimiento

1.0	<p>PROPÓSITO</p> <p>El propósito es la razón de ser del procedimiento. Se debe definir para qué se crea el procedimiento. Es recomendable iniciar con un verbo, como: Sistematizar, Reglamentar, etcétera.</p>
2.0	<p>ALCANCE</p> <p>En este renglón se debe definir la amplitud que tiene el procedimiento. Se debe especificar desde donde se inicia hasta donde concluye dicho procedimiento.</p>
3.0	<p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Se deben pormenorizar cada uno de los actores que intervienen en el procedimiento, así como las actividades que realizan, utilizando la técnica playscript.</p> <p>En esta etapa del procedimiento, se le explica al lector “quién hace qué” y “cuando”.</p>
4.0	<p>REFERENCIAS</p> <p>En este renglón se deben especificar aquellos documentos que se consideran fuentes de consulta o medios de clarificación de algún punto del procedimiento, los cuales no pertenecen al sistema de calidad.</p> <p>Ejemplo: Manual del Fabricante , Cualquier norma externa (que se utilice), Planos o Gráficos</p>
5.0	<p>DEFINICIONES</p> <p>En este renglón se debe algún explicar algún término que resulte ajeno para el lector o quiénes conforman algún grupo o comité en particular que participe en el procedimiento.</p>
6.0	<p>DOCUMENTOS</p> <p>Este punto incluye todo documento controlado que incida en el procedimiento que se está elaborando.</p> <p>Ejemplo: Plan de inspecciones, especificaciones, instrucciones de trabajo. Registros, etcétera.</p>

Fuente: Alexander Servat, 2005.

Para identificar el alcance, es necesario remitirse a la tabla para el despliegue y revisar el enunciado del que proviene el procedimiento.

Usualmente, los enunciados del manual de calidad dan las pautas sobre el alcance que deberá tener el procedimiento. En resumen, el formato debe condensar información para poder explicar de una manera sencilla al lector, ¿quién se encarga de hacer qué? Y ¿cuándo? El procedimiento

debe detallar quién tiene, en el sistema de calidad, las responsabilidades para el logro de los objetivos de calidad.

4.3.1.3 Identificar actores del procedimiento

Normalmente, las actividades a desempeñar en el procedimiento son ejecutadas por distintas personas que ocupan determinadas posiciones en la empresa. A estas personas se les denomina actores. Ellos son los que se encargarán en el procedimiento, de efectuar algo en particular en un momento determinado. Los actores son los que participarán en el diseño del procedimiento y deben ser identificados estratégicamente. Siempre se debe recordar que se necesita tener pocos actores para facilitar la rapidez en la actividad.

El grupo de actores a desarrollar e implementar el procedimiento Administrativo-Técnico de las Compras Internacionales de ITACA, C.A, está constituido por:

- a. Encargada de la Coordinación de Compras Internacionales.
- b. Gerente General.
- c. Gerente de Comercialización.
- d. La Administradora, encargada del área financiera.
- e. Ingeniero Técnico del Dpto. de Comercialización
- f. Técnico ,encargado de la venta de repuestos.

4.3.1.4 Reuniones Preliminares

La elaboración de un procedimiento, como se empezará a detallar en el siguiente paso, se genera con los actores previamente identificados a

esta etapa. Para realizar estas reuniones, se debe asegurar que los actores hayan sido convocados con la debida antelación. Es recomendable que una persona con autoridad sea quien envíe una comunicación por escrito invitando a los actores del procedimiento, para darle la formalidad requerida a la reunión. Estas deben ser programadas y para facilitar el trabajo, se debe listar los procedimientos a documentar y así en las secciones semanales se tendrá una agenda precisa de trabajo.

Por ejemplo, en el caso de ITACA, C.A , el procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales, se documentó en 4 sesiones, cada una de estas reuniones fue de 3 a 4 horas aproximadamente y en las 4 reuniones estuvieron presentes todos los actores: Encargada de la Coordinación de Compras Internacionales, Gerente General, Gerente de Comercialización, la Administradora, Ingeniero Técnico - Dpto. de Comercialización, Técnico encargado de la venta de repuestos.

Cabe acotar que esas 4 reuniones se realizaron en un lapso de 5 meses, ya que debido a la agenda del Gerente General y del Personal de Comercialización fue imposible realizarlas en menor tiempo.

4.3.1.5 Levantar el Flujograma

Cuando se ha identificado el procedimiento y se ha definido el alcance, es fundamental explicar gráficamente cómo se desea que sea el procedimiento. La herramienta más apropiada es el denominado flujograma matricial. Esta herramienta es la representación gráfica de la secuencia de pasos que se usan para producir un resultado.

El Flujograma es el más recomendable, ya que en un espacio reducido se pueden identificar a todos los actores que intervienen y también pormenorizar lo que cada uno hace y especificar cuándo intervienen. El flujograma es para el procedimiento lo que el plano es para la construcción civil. Permite diseñar estratégicamente el futuro del procedimiento con las características particulares que se desean de rapidez, pocos actores y actividades y documentos que den valor agregado.

La parte más importante de todo el proceso de documentación es precisamente esta etapa. Tal como se mencionó, el diseño del flujograma tiene que ser efectuado por el grupo conformado previamente identificado. Para el funcionamiento del grupo es necesaria la participación de un facilitador. Esta persona debe tener experiencia en dinámica de grupos y en especial debe conocer el ISO 9000 el diseño de flujogramas y definitivamente poseer las destrezas necesarias para manejar la presente metodología. La función del facilitador es fundamental. Debe manejar, utilizando técnicas clásicas de desarrollo organizacional, las confrontaciones y conciliaciones que produzcan el trato entre los miembros del equipo.

En esta fase está lo que se podría denominar la “arquitectura del procedimiento”. A veces los grupos, por muchas razones tienen la tendencia a terminar con un flujograma que pareciera una réplica de lo que se está haciendo actualmente. No es el objetivo, se desea crear un flujograma normativo, vale decir, algo nuevo, que de valor agregado, que aumente la productividad y reduzca el tiempo del ciclo.

El facilitador es el garante de que el grupo tome conciencia de que debe crear un flujograma con las características ya mencionadas. Él debe tener destreza y la experiencia para hacer las intervenciones de grupo que crea

convenientes y que no se pierda la posibilidad de llegar a un modelo normativo viable. Es importante puntualizar que el flujograma, es solo una herramienta gráfica para elaborar el procedimiento.

En el caso del Flujograma presentado, en este manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las compras internacionales de ITACA,C.A., el facilitador de la reunión fue la Asesora Externa contratada para implementar la Norma ISO 9001:2000 y el diseño que finalmente se ha propuesto fue trabajado y elaborado por quien llevó a cabo esta investigación; por supuesto con bastante asesoría de la misma persona que fue la facilitadora .

4.3.1.6 Validar el Flujograma

Una vez concluida la sesión de trabajo, se debe tener un flujograma normativo del futuro procedimiento. Ahora el grupo se desbanda y regresa a sus funciones regulares en la empresa. El facilitador debe recoger el flujograma y pasarlo en una versión final utilizando preferiblemente cualquier software disponible para esta actividad.

En cuanto se obtiene la versión final, debe llevarse el flujograma a cada persona que participó en su diseño para que lo revise y lo firme como señal de que lo validó. Si algún miembro del equipo tuviese alguna recomendación se debe tratar de resolverla o, si no, convocar nuevamente al equipo.

La firma es muy importante como símbolo de estar de acuerdo con el flujograma elaborado. No es recomendable continuar con el paso siguiente sin haber obtenido la aprobación del nuevo diseño. De no efectuar la validación, no sería raro que, una vez documentado todo el procedimiento, apareciese algún miembro del equipo y planteara que no

está de acuerdo con el resultado final. Con esta validación, en términos generales, se está buscando transparencia en el proceso.

El Flujograma presentado en el presente trabajo aun no ha sido validado por todos los actores de este Procedimiento administrativo-técnico aplicado a las compras Internacionales de ITACA,C.A . Se espera que para el mes de abril del año en curso se valide.

4.3.1.7 Redacción en Playscript

Al tener validado el flujograma del procedimiento, el paso siguiente será el de completar el formato de la Figura No. 10 (pág. 71) . La parte más crítica del mencionado formato es la sección 3.0 titulada “Procedimiento”. En esta parte se debe, de una manera muy sencilla y de fácil y amena lectura, transcribir toda la información de los actores descritos en el flujograma. El método más sencillo y preciso para redactar procedimientos es el denominado playscript.

El playscript es un sistema que permite al lector entender fácilmente la secuencia de las actividades comprendidas en el procedimiento y detallar con precisión quién es responsable de ejecutar las tareas.

Para verificar si se ha diseñado apropiadamente, hay que ver si el procedimiento contempla toda la información del flujograma, si su lectura es sencilla y si mantiene toda la secuencia lógica.

La redacción en la versión playscript del procedimiento administrativo-técnico aplicado a las compras internacionales de la empresa ITACA,C.A, fue responsabilidad de la investigadora.

4.3.1.8 Validar la narración del playscript

Cuando se tenga el procedimiento narrado en el estilo playscript, es importante de igual manera y por las mismas razones que en el paso 3.3.1.6, efectuar la validación del procedimiento. El hecho de realizar la validación no sólo asegura la transparencia del proceso, sino también refuerza la participación de los actores del procedimiento.

El manual de procedimiento administrativo-técnico aplicado a las compras internacionales de la empresa ITACA, C.A su validación se planifico para el mes de Abril del año en curso. Esto no quiere decir que esté exento de algunos cambios que se consideren necesarios para su efectividad y cumplimiento de la norma de calidad.

4.3.1.9 Identificar si se requiere instrucciones de trabajo

Con los actores involucrados (no necesariamente tiene que convocarse al grupo) habrá que identificar si se necesitan instrucciones de trabajo. El método es sencillo. Se recomienda leer desde el inicio el procedimiento y en cada actividad o decisión preguntarse : ¿la ausencia de instrucciones de trabajo afectaría la calidad? La instrucción de trabajo es información de índole operativa, que da pautas sobre los detalles de cómo efectuar una operación en particular.

No está por demás volver a recalcar que las instrucciones de trabajo son documentos controlados. En el caso del manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a la empresa ITACA, C.A, las instrucciones de trabajo no aplican, ya que las pautas de las actividades están claramente reseñadas en el procedimiento planteado. Ahora si más adelante surge alguna nueva actividad o si se considera la creación de

instrucciones de trabajo se procederá a documentar de acuerdo a lo establecido por la norma ISO 9001:2000.

4.3.1.10 Redactar instrucciones de trabajo

Como se mencionó al inicio del capítulo, las instrucciones de trabajo son información muy detallada sobre cómo efectuar un trabajo. Pueden presentarse de varias formas; las más usadas son las listas de verificación, las tablas de decisiones, los flujogramas y los dibujos.

Usualmente, las empresas se equivocan en el método utilizado para elaborar la instrucción de trabajo. El encargado del proyecto de documentación, junto con otras personas, toma la decisión de emplear determinada instrucción de trabajo y seguidamente la elaboran. Una vez que se llenan los trámites de recolección de firmas, se termina entregándosela al operador para que supuestamente la utilice. Pero con éste método el usuario de la instrucción de trabajo no la aplica. Es más, en muchos casos la rechaza, pues a veces la información que contiene no es precisa. Carece de información útil para el usuario. El problema es sencillo. No se comprometió al ejecutor de las operaciones que le debiera sacar provecho al documento. Tampoco se han identificado de una manera científica los pasos y las situaciones para ejecutar una tarea en la que se vaya a utilizar una instrucción de trabajo.

Para la redacción de las instrucciones de trabajo, es requisito fundamental que el usuario del documento participe en su elaboración. Se le debe entrevistar, observar en el trabajo y en algunas ocasiones realizar uno mismo la tarea; así se concluye con información válida y se ha fomentado en el usuario el sentimiento de que él es que tiene propiedad de la instrucción de trabajo.

En el caso de ITACA, C.A, este paso no aplica ya que el manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A, no contiene ninguna instrucción de trabajo.

4.3.1.11 Validar las instrucciones de trabajo

La validación de las instrucciones de trabajo, una vez que se obtenga la versión final, no es solamente asegurarse de la transparencia del proceso, sino cerciorarse de que el usuario la entiende y la utiliza. De no ser así, habrá que hacer los cambios respectivos hasta encontrar la transcripción que satisfaga las condiciones requeridas.

4.3.1.12 Identificar los registros requeridos

Definitivamente, hoy, con la difusión en las organizaciones del correo electrónico y los sistemas de red, con el concepto de cliente-servidor, toda la documentación requerida por el modelo de aseguramiento ISO 9000 debiera manejarse electrónicamente.

En verdad es sencillo, solo cuando se haya concluido la labor de desarrollar el procedimiento, se debe ubicar aquel o aquellos documentos o datos que pudiesen presentarse a terceros para dar fe de que cumplió con los requisitos indicados en la norma.

Para ubicar registros primero se tendría que identificar qué cláusula de la norma se está cumpliendo con el mencionado procedimiento. En seguida se debe determinar qué documento o dato permitiría demostrar que se está cumpliendo con la norma.

El secreto está, entre otros, en tener un solo responsable de introducir los documentos en la red. Esta persona deberá tener una clave especial para garantizar que sólo ella tiene acceso al sistema. También se debe asegurar por medio de los registros pertinentes que todo documento que se introduce en la red viene acompañado de un registro que garantiza que es controlado.

La persona encargada de la distribución electrónica de documentos debe actualizar periódicamente la lista maestra de documentos y cerciorarse que cada usuario tiene la última versión. Cada usuario lo puede ver en pantalla cuando desee y, si quiere, lo puede imprimir.

4.3.1.13 Identificar los documentos de calidad

Los documentos de calidad para el procedimiento de manejo electrónico de la lista maestra de documentos de calidad serían aquellos que se consideren necesarios en el procedimiento.

La forma más recomendable es revisar el procedimiento. Usualmente, cuando se diseña el flujograma, de manera natural aparecen aquellos documentos que se considerarán parte del sistema de calidad. Aquí se debe tener mucho cuidado al seleccionar los documentos. Las empresas tienen la tendencia a no cuestionar su contenido. No es raro encontrar una Nota de Venta o una Orden de Compra que fue diseñada hace 10 años o más, que fue diseñada para satisfacer las necesidades de esa época. Pareciera que las organizaciones institucionalizan sus documentos. No es inusual hallar documentos que no recolectan la información requerida por el usuario por problemas de confección.

Es fundamental, una vez identificado el documento, verificar con los usuarios si el contenido del documento genera la información necesaria. De no ser así, habrá que rediseñarlo.

4.4 Bases Legales

a. Providencia de CADIVI No. 085 / 31 de Enero de 2009. Publicada en Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela No. 38.862

Esta es la normativa de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi) correspondiente al proceso de adquisición de divisas para Importación. Su objetivo es regular los requisitos, controles y trámites para obtener la Autorización de Adquisición de Divisas (AAD) destinadas a la importación de bienes.

b. Ley Orgánica de Aduanas, 17 de Junio de 1999. Gaceta Oficial No. 5353 Extraordinaria.

Todos los derechos u obligaciones de carácter aduanero y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, se rigen por las disposiciones de esta Ley y su Reglamento; así como por las normas de naturaleza aduanera contenidas en los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por la Republica Bolivariana de Venezuela.

Además la Administración Aduanera tendrá por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan.

c. Covenin ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (2da. Revisión).

En este documento se encuentran contenidos todos los requisitos exigidos por Fondonorma, para implantar un sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2000.

En Venezuela, Fondonorma (Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad), es el único organismo acreditado, desde 1996, por el SENORCA para certificar productos y sistemas de calidad.

4.5 Propuesta del Manual de procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A.

La metodología de trece pasos, permitió cumplir rápidamente con la documentación del procedimiento. A continuación se presenta en formato de Playscript.

4.6.1 Playscript del Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A.

El formato utilizado para el Playscript es el Formato establecido por el sistema de Gestión de Calidad de ITACA,C,A, y además hace parte del Manual de Calidad de la empresa. Ver anexo No. 1

4.6 Evaluación y análisis de la propuesta, del Manual de Procedimiento Administrativo Técnico, aplicado a las compras internacionales de ITACA, C.A., según las normas ISO 9001:2000.

El sistema de gestión de calidad es la parte de una organización que se centra en el logro de las salidas (resultados), con base en los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Los objetivos de calidad complementan otros objetivos de la organización tales como los relacionados con el crecimiento, fondos, utilidades, seguridad del personal y su medio ambiente.

Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden ser integradas junto con el sistema de gestión de calidad, en un sistema único, cohesivo y unificado que utilice elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, la fijación de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia.

El sistema de calidad puede ser auditado o evaluado contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001, y en el caso de ITACA,C.A cada procedimiento será evaluado de acuerdo a la normativa de ISO 9001:2000.

Ahora, en el caso concreto del Manual de Procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA,C.A, aún no puede ser evaluado tal y como lo establece la norma ISO 9001:2000 por completo ya que hace falta su validación y puesta en marcha.

Pero para efectos de este trabajo, se realizara un análisis y evaluación previa. Para llevar a cabo esta evaluación se dará respuesta a 4 preguntas:

1. ¿El procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A , según las Normas ISO 9001:2000; ha sido identificado y establecido por completo?

El procedimiento mencionado se documentó por completo, se levantó la información, también se involucraron los actores que intervienen en cada actividad, y se llevó finalmente toda esta información al Formato establecido por ITACA, C.A. Adicionalmente también se elaboró un Flujograma del procedimiento propuesto.

Lo único que no se ha podido llevar a cabo es la validación tanto de Playscript como del Flujograma.

2. ¿El procedimiento es eficaz para proveer buenos resultados cuando sea implantado por completo?

La secuencia de actividades es corta, se cuenta con todos los recursos necesarios, y lo más importante de todo, es que tiene registros y documentos de calidad que garantiza satisfacción al cliente.

3. ¿Las actividades son adecuadamente descritas en el procedimiento propuesto?

Se redactó en un lenguaje sencillo, siguiendo la secuencia de las actividades reflejadas en el flujograma. Incluso la redacción contó con la participación de la persona que labora actualmente en Coordinación de Compras Internacionales de ITACA, C.A.

También se debe acotar que cualquier persona que llegue en el futuro a asumir un cargo en la Coordinación de Compras Internacionales, puede entender y guiarse a través de la propuesta del procedimiento Administrativo Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A.

4. ¿El procedimiento cuenta con dispositivos de control, para verificar su eficacia?

Si cuenta con registros, documentos de calidad y formatos inherentes al procedimiento, que además sirven para detectar errores en cualquier etapa del proceso.

5. ¿El procedimiento Administrativo-Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA, C.A , según las Normas ISO 9001:2000; ha sido identificado y establecido por completo?

El procedimiento mencionado se documento por completo, se levanto la información, también se involucraron los actores que intervienen en cada actividad, y se llevo finalmente toda esta información al Formato establecido por ITACA, C.A. Adicionalmente también se elaboro un Flujograma del procedimiento propuesto.

Lo único que no se ha podido llevar a cabo es la validación tanto de Playscript como del Flujograma.

6. ¿El procedimiento es eficaz para proveer buenos resultados cuando sea implantado por completo?

La secuencia de actividades es corta, se cuenta con todos los recursos necesarios, y lo más importante de todo, es que tiene registros y documentos de calidad que garantiza satisfacción al cliente.

7. ¿Las actividades son adecuadamente descritas en el procedimiento propuesto?

Se redactó en un lenguaje sencillo, siguiendo la secuencia de las actividades reflejadas en el flujograma. Inclusive la redacción contó con la participación de la persona que labora actualmente en Coordinación de Compras Internacionales de ITACA,C.A.

También se debe acotar que cualquier persona que llegue en el futuro a asumir un cargo en la Coordinación de Compras Internacionales, puede entender y guiarse a través de la propuesta del procedimiento Administrativo Técnico aplicado a las Compras Internacionales de ITACA,C.A.

8. ¿El procedimiento cuenta con dispositivos de control, para verificar su eficacia?

Si cuenta con registros, documentos de calidad y formatos inherentes al procedimiento, que además sirven para detectar errores en cualquier etapa del proceso.

CONCLUSIONES

- El diseño de cualquier manual de procedimiento tiene que convertirse en una especie de proyecto. Se deben cuestionar las actividades actuales y eliminar aquellas que no aporten valor agregado, es importante analizar con detenimiento y verificar si en verdad son necesarias.

- La empresa ITACA,C.A tiene en mente la calidad, pero no existe un compromiso formal por parte de la Dirección para fomentar, mantener y mejorar el Sistema de Calidad.

- El proyecto de documentación represento para ITACA,C.A. una profunda revisión de sus actuales especificaciones. Muchas veces, cuando se hizo esta comprobación, la empresa se encontró con la sorpresa de que las especificaciones usadas para sus inspecciones no estaban documentadas, eran obsoletas o en algunos casos no existían.

- La implantación de un modelo de aseguramiento de la calidad como la Norma ISO 9001:2000, contempla instituir de manera metodológica, en primera instancia, en una entidad la pirámide documental; seguidamente, se debe cumplir con todo lo documentado. La regla es bastante sencilla “documenta lo que haces, haz lo que documentas y demuestra que cumples con lo que dices que haces” (Alexander, 1995).

➤ Para ITACA,C.A. un Sistema de Calidad como la norma ISO 9001:2000 puede representar una oportunidad de mejora en la Gestión de la empresa. Pero aunque se implemente un modelo de aseguramiento de calidad como este, puede suceder, que en vez de mejorar se mantiene igual o la mejoría es mínima. Para evitar esta situación es importante no solo implementar un sistema de Calidad como las Normas ISO 9001:2000, sino que también se debe evaluar y determinar si se esta cumpliendo con lo documentado.

RECOMENDACIONES

- A pesar que la empresa ITACA,C.A tiene identificados y documentados varios de sus procedimientos a través de los manuales que existen, debe agilizar su validación, esto le permitirá a la organización conseguir mejores resultados.

- Establecer prioridades entre lo importante y lo urgente es una tarea que debe asumir ITACA,C.A,. Ya que la validación e implementación de muchos procedimientos y requisitos de la Norma ISO 9001:2000 , se ha visto constantemente aplazados por proyectos de Ingeniería. Sin necesidad de dejar a un lado la el alma de la empresa que son estos proyectos, se puede trabajar paralelamente con todo lo referente a los procedimientos.

- La empresa ITACA,C.A, también debe emprender una campaña de comunicación y divulgación de todo lo que significa un Sistema de calidad como ISO 9001:2000, que no solo incluye un Manual de Calidad y sino también el Manual de Organización y Manual del procedimiento administrativo-técnico de las compras internacionales. Es necesario el compromiso e involucramiento de todo el equipo de trabajo.

- El manual del procedimiento Administrativo-Técnico propuesto para la compras Internacionales de ITACA,C.A, es necesario ponerlo en marcha a la brevedad posible. Ya que en la unidad de Coordinación de

Compras Internacionales no se tiene nada documentado por escrito de todas las actividades llevadas a cabo. El procedimiento para las Compras Internacionales de ITACA, C.A., hasta ahora ha sido de carácter informal y depende del conocimiento y la capacidad de las personas que laboran en esta unidad de Coordinación de Compras Internacionales.

➤ Se sugiere un compromiso formal por parte de la Dirección, como base para la implementación del Sistema de Calidad, pues de esto depende que todos los integrantes de la empresa ITACA, C.A. colaboren con la implementación, mantenimiento y mejora del mismo

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, Alberto: **Manual para Documentar Sistemas de Calidad**, México, Editorial Prentice Hall, 1998.
- ARIAS, Fideas: **El proyecto de Investigación, Guía para la Elaboración**, Caracas, Editorial Episterme, 3ra. Edición, 1999.
- BALESTRINI, Mirian: **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**, Caracas, Editorial BL Consultores Asociados, Sexta Edición, 2002.
- BARRIOS, Jesús: **Sistemas y Procedimientos**, México, Editorial Roble, 1973.
- BLANCO, Luis: **Organización y Procedimientos Administrativos**, Madrid, Editorial Motocarro, 1975.
- CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Edición, 1995.
- GOMEZ, Guillermo: **Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño**, México, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
- LAZARO, Víctor: **Sistemas y Procedimientos, un Manual para los negocios y la Industria**, México, Editorial Diana, 1992.

- MELINKOFF, Ramón: **Los procesos Administrativos**, Caracas, Editorial Panapo, 1990.

ANEXOS



TABLA DE CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Documentos Aplicables
4. Glosario de Términos
5. Normas y Responsabilidades
6. Procedimiento
7. Tabla de Registros
8. Formatos
9. Anexos

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



INFORMACION GENERAL

OBJETIVO

Describir el proceso de compras internacionales de equipos y repuestos o contratación de servicios utilizados por ITACA, C.A.

Este manual cubre las actividades relacionadas con compras internacionales o contratación de servicios, las cuales comprenden: requisición interna, colocación de orden de compra o pedido al proveedor, registro, seguimiento y archivo de los documentos de compras internacionales; también se describe en el presente documento la selección y contratación a empresas internacionales de servicios de transporte marítimo, aéreo y terrestre.

Adicionalmente tiene los siguientes objetivos:

- * Asegurar que los productos comprados o servicios contratados a nivel internacional están conforme con los requisitos especificados.
- * Asegurar que los documentos de compra internacionales contengan los datos que describan de forma clara los productos solicitados, y los mismos hayan sido revisados y aprobados previo a su envío.
- * Describir el procedimiento para la evaluación y la selección de los contratistas de transporte de ITACA,C.A

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



INFORMACION GENERAL

ALCANCE

Este manual es aplicable al proceso de compras internacionales de productos o contratación de servicios realizado por el personal de la Coordinación de Compras Internacionales de ITACA, C.A.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto o presta un servicio.

Nota 1: Para el alcance del presente documento, se debe aclarar que en su mayoría los productos son suministrados por un único proveedor, la compañía Kohler, Co, la cual es representada por la empresa ITACA, C.A en Venezuela.

Nota 2: En el caso de proveedores internacionales se entiende como proveedor aquellos que se toman en consideración en el proceso de solicitud de cotizaciones para la contratación de servicios asociados a la movilización de la mercancía de importación y trámites aduanales.

Orden de Compra: Es el documento que emite ITACA C.A. a los proveedores o subcontratistas para comprar los productos o contratar los servicios que ellos suministran.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



INFORMACION GENERAL

RESPONSABILIDADES.

1. El Director General, es responsable de definir cuáles son las áreas que tienen la autoridad para efectuar compras de manera independiente, así como de definir el tipo de compras que pueden ser efectuadas por dichas áreas.
2. La Coordinación de Compras Internacionales, es la única unidad autorizada para efectuar compras internacionales.
3. Es responsabilidad del Ingeniero de Comercialización y del Administrador, revisar y aprobar las ordenes de Compras Internacionales previo al envío al proveedor o en su ausencia son aprobadas por el Director General.
4. Las contrataciones de servicio de transporte, debe tener aprobación y autorización del Director General y además debe cumplir lo establecido en el presente documento.
5. Las solicitudes de compra efectuadas a la Coordinación de Compras Internacionales deben ser realizadas a través de la elaboración de la requisición interna utilizando para ello el formato "Requisición de Materiales o Servicios.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:

Aprobado por:

Autorizado por:

INFORMACION GENERAL

6. El Coordinador de Compras Internacionales o sus designados, tiene la responsabilidad de:

- Colocar la Orden de Compra al Proveedor
- Hacer el seguimiento de los productos comprados hasta la recepción y despacho de los mismos a los usuarios o cliente
- Archivar los documentos asociados con las compras
- Entregar al Departamento de Administración los soportes requeridos para la cancelación de: Facturación de Proveedores, Pago de Impuestos y Gastos de Nacionalización en los cuales se incurra.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores de transportes y seleccionar al proveedor más adecuado.

7. El Ingeniero de Operaciones y/o Vendedor de Repuestos asignado tiene la responsabilidad de realizar la inspección de los productos al recibirlos.

8. El personal de Almacén es responsable de realizar la inspección de los productos cuando estos son entregados en los almacenes de la empresa. Cuando los productos son entregados en las instalaciones del cliente, éstos son inspeccionados según los procedimientos establecidos en la obra.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

5.0 PROCEDIMIENTO

PASOS A SEGUIR

RESPONSABLE

ACCION

5.1 Requisición de Compra

**Ing.
Comercialización/
Vendedor Dpto.
Repuestos**

1.1 Elabora una “Requisición de Compra Internacional” (Formato OPE-F-003 que se muestra en el anexo). Esta requisición se puede generar por las siguientes necesidades:

1.1.1 Dpto. de Repuestos, para mantener las existencias del Stock de Almacén.

1.1.2 Gerencia de Comercialización, para la compra de equipos a ser suministrados al cliente producto de una venta.

1.1.3 La Gerencia de Operaciones para la compra de partes y piezas a ser utilizadas en una instalación, reparación o mantenimiento de equipos.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Autorizado por:

Carolina Pérez



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

5.2 Revisión y Aprobación del Pedido

**Ing. Comercialización/
Vendedor Dpto.
Repuestos** **2.1** Solicita la probación al área que corresponda según el tipo de compra:

Administrador de Finanzas **2.1.1** Si la compra a ser efectuada corresponde a un pedido de partes o repuestos requiere previa revisión y aprobación del Administrador de Finanzas, con el fin de verificar los recursos financieros para la compra.

Ing. del Dpto. de Comercialización **2.1.2** Cuando se trata de pedido de generadores, motores u otros equipos suministrados por ITACA, C.A., deben tener la revisión técnica del Ingeniero Técnico del Dpto. de Comercialización.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Coordinador de Compras Internacionales **2.2** Recibe la Requisición de Compra verifica que éste aprobada por el personal a cargo, el Ing. del Dpto. de Comercialización y el Administrador de finanzas

Coordinador de Compras Internacionales **2.3** Revisa que la información este clara y precisa, y si no está conforme o le hace faltan especificaciones técnicas, lo devuelve al solicitante para sus comentarios o correcciones.

5.3 Registro de Órdenes de Compra Internacionales

Coordinador de Compras Internacionales **3.1** El registro de orden de comprar internacional comienza con la asignación de un número, para lo cual se debe buscar en la Base de Datos ITACA/ Ordenes Internacionales/ Carpeta de OI Año en curso/ Índice de Ordenes Internacionales; toma el número consecutivo que corresponde a dicha orden y anota la siguiente información solicitada:

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Número asignado OIXXXX-YYZZ, donde OIXXXX, indica el año en curso; YY corresponde al mes correspondiente; y ZZ al número consecutivo asignado a una orden en un determinado mes del año.
- Monto: Debe indicarse el monto total en moneda usada en el país de origen. Ejemplo. Dólares, Euros, etc.
- Cadivi: con la afirmación Si o No, se determina si requiere tramitación de divisas con Cadivi.
- Proveedor: Nombre de la empresa a quien se coloca la Orden de Compra. En el caso de ITACA,C.A , la mayoría de las órdenes, el proveedor es el mismo ya que ITACA es representante exclusivo de la marca
- Descripción: Breve descripción del producto a comprar.
- Cliente: Nombre del cliente (Si aplica) o del requirente si es para ITACA, C.A.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:

Aprobado por:

Autorizado por:

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Vía Enviar: se debe especificar si la orden va ser procesada vía Correo Electrónico o a través del sistema interno de compras asignado por el proveedor.

5.4 Emisión y procesamiento de la Orden de Compra

Coordinador de Compras Internacionales **4.1** Luego de registrar la Orden de Compra Internacional en el Índice de Ordenes Internacionales se procede a emitir la Orden de Compra al proveedor seleccionado.

4.2 Cuando se trata de equipos que se encuentren en el stock del proveedor, estos están listos para su despacho inmediato; el formato utilizado para generar dicha orden será el : COM-F-015.

Los datos básicos contenidos en ese formato son los siguientes.

- Número de la Orden Internacional.
- Nombre del proveedor.
- Fecha de elaboración de la Orden de Compra.
- Referencia (Número de Cotización o Requisición de Compra).

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:**Aprobado por:****Autorizado por:**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Firma de aprobación del Director General.
- Descripción precisa del producto solicitado indicando el tipo, modelo, especificaciones técnicas aplicables, cantidad, precio unitario, precio total.
- Notas, allí se puede especificar instrucciones para el despacho, además se puede solicitar documentos como Facturas proformas.

4.3 Para el envío de este tipo de Ordenes Internacionales descritas en el punto anterior, se utiliza el correo electrónico. Posteriormente el proveedor, debe enviar una Confirmación de Pedido en la cual indica:

- Renglones o Ítems a despachar.
- Precio
- Condiciones de Pago.
- Tiempo de Entrega estimado.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

4.4 En el caso que sean pedidos que requieran producción, es decir, aquellos equipos que el fabricante no los tenga en su Inventario, el proveedor Kohler, Co. ha establecido un sistema vía Internet, llamado Kohlernet. A través de dicho sistema se procesan las órdenes.

La información solicitada en línea para procesar las órdenes, es la siguiente:

- Número de cotización asignado por el mismo sistema Kohlernet y que ha sido procesado previamente por el Dpto. de Comercialización.
- Número asignado por ITACA, C.A a la orden Internacional.
- Vía de Transporte, se debe especificar si va a ser Aéreo o Marítimo, y si se va usar el transporte del proveedor o el asignado directamente por ITACA, C.A.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:**Aprobado por:****Autorizado por:**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

4.5 Cuando las órdenes de Compra Internacional, son procesadas en línea, el sistema Kohlernet, entrega de inmediato la Confirmación de Pedido. Esta confirmación de Pedido debe ser revisada y contener los mismos datos detallados en el ítem 4.3 de este procedimiento.

5.5 Seguimiento de la Órdenes de Compra

**Coordinador
de Compras
Internacionales**

5.1 Debe realizar el seguimiento de las Órdenes de Compra Internacional para conocer su estatus, para la cual debe mantener al día el Formato COM-F-010, denominado Estatus de Órdenes Internacionales.

El Formato COM-F-010 se encuentra anexo, y los estados posibles son:

Pendiente: si los productos comprados no han ingresado al Almacén de ITACA,C.A o al sitio acordado para su entrega.

Parcial: es cuando se ha cubierto parte de la Orden Compra Internacional, quedando pendiente mercancía por despachar

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

OK: los productos comprados ya han sido recibidos en el Almacén de ITACA,C.A o en el sitio acordado para la entrega.

**Coordinador
de Compras
Internacionales**

5.2 Semanalmente emite el reporte correspondiente al status de las Órdenes de Compra, para hacer seguimiento a las órdenes de estado parcial o pendiente.

5.3 Si el status de la Orden de Compra es parcial, el coordinador de Compras Internacionales debe verificar con el proveedor la fecha posible para completar los productos faltantes.

5.4 En el caso de que el Estado sea Pendiente, el Coordinador de Compras Internacionales, debe constatar en qué estado se encuentra el pedido:

- ✓ Si esta en fabricación
- ✓ Si ya fue despachado por el proveedor
- ✓ Si esta en Tránsito
- ✓ Si se está nacionalizando

Dependiendo del estatus, se debe especificar y comunicar para que estos a su vez mantengan informado al cliente, de la posible fecha estimada de entrega de su pedido.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES****5.6 Solicitud de Divisas a CADIVI, para el pago de Órdenes de
Compra Internacionales.**

Coordinador de Compras Internacionales **6.1** Al recibir la confirmación de Pedido de parte del proveedor, se le solicita el envío de una Factura Pro-forma donde se indique el desglose del precio de los equipos o partes solicitadas, y el monto del Flete.

En el caso que no se vaya a usar el Transporte del proveedor, se debe llevar a cabo un proceso de Selección del proveedor de Transporte y suministrar el monto estimado del Flete para que sea incluido en la Factura Pro-forma.

6.2 Cuando se recibe esta Factura Pro-forma se procede a enviar la solicitud a CADIVI, para tramitar las Divisas con el fin de cumplir los compromisos de pago de las Ordenes Internacionales.

En la Providencia No. 085 CADIVI, se encuentra contenida todo el Procedimiento y la Normativa establecida por CADIVI para tramitar las Divisas. (Ver anexo 4 y 5).

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:**Aprobado por:****Autorizado por:**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES****5.7 Solicitud de cotización y selección del proveedor de Transporte****Coordinador
de Compras
Internacionales**

7.1 En el caso que no se vaya a usar el Transporte del proveedor y una vez que se tenga la Autorización de Adquisición de Divisas (AAD)-CADIVI se debe buscar un proveedor de Transporte para las Órdenes de Compras Internacionales.

7.2 Para esta selección se debe buscar en el registro de Proveedores de ITACA,CA, se selecciona como mínimo 3 proveedores de Servicios Transporte Marítimo ó Aéreo (el que aplique según la necesidad).

El proceso de selección a seguir es el siguiente:

- Se solicita a cada proveedor preseleccionado cotización del Transporte Marítimo y/o Aéreo.
- Una vez recibidas las ofertas se selecciona la oferta que mejor se adapte a las necesidades de ITACA, C.A. en calidad de servicio, precio y tiempo de entrega.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:**Aprobado por:****Autorizado por:**



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

Coordinador de Compras Internacionales **8.1** Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Coordinador de Compras Internacionales **8.2** En paralelo se deben entregar los soportes requeridos por Administración para proceder al Pago de Impuestos por concepto de Nacionalización de la mercancía.

5.9. Recepción de Productos.

Almacenista y/o Gerente de Planta **9.1** Cuando la recepción del producto se realiza directamente en las instalaciones del Almacén o en el sitio acordado con el cliente, le comunica al personal de almacén u operaciones para coordinar la recepción de los pedidos de Ordenes Internacionales

5.10. Transmisión de información a Administración

Coordinador de Compras Interna. **10.1** Prepara la documentación requerida para ser enviada a Administración para el procesamiento de los pagos incurridos con los proveedores

10.2 Por estas compras internacionales también se debe proceder a entregar y archivar las Facturas correspondientes a las Compras Internacionales.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:

Aprobado por:

Autorizado por:



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

Coordinador de Compras Internacionales **8.1** Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Coordinador de Compras Internacionales **8.2** En paralelo se deben entregar los soportes requeridos por Administración para proceder al Pago de Impuestos por concepto de Nacionalización de la mercancía.

5.9. Recepción de Productos.

Almacenista y/o Gerente de Planta **9.1** Cuando la recepción del producto se realiza directamente en las instalaciones del Almacén o en el sitio acordado con el cliente, le comunica al personal de almacén u operaciones para coordinar la recepción de los pedidos de Ordenes Internacionales

5.10. Transmisión de información a Administración

Coordinador de Compras Interna. **10.1** Prepara la documentación requerida para ser enviada a Administración para el procesamiento de los pagos incurridos con los proveedores

10.2 Por estas compras internacionales también se debe proceder a entregar y archivar las Facturas correspondientes a las Compras Internacionales.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

**Coordinador
de Compras
Internacionales**

8.1 Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Coordinador de Compras Internacionales **8.2** En paralelo se deben entregar los soportes requeridos por Administración para proceder al Pago de Impuestos por concepto de Nacionalización de la mercancía.

5.9. Recepción de Productos.

Almacenista y/o Gerente de Planta **9.1** Cuando la recepción del producto se realiza directamente en las instalaciones del Almacén o en el sitio acordado con el cliente, le comunica al personal de almacén u operaciones para coordinar la recepción de los pedidos de Ordenes Internacionales

5.10. Transmisión de información a Administración

Coordinador de Compras Interna. **10.1** Prepara la documentación requerida para ser enviada a Administración para el procesamiento de los pagos incurridos con los proveedores

10.2 Por estas compras internacionales también se debe proceder a entregar y archivar las Facturas correspondientes a las Compras Internacionales.

Realizado por:

Carolina Pérez

Revisado por:

Aprobado por:

Autorizado por:



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

Coordinador de Compras Internacionales **8.1** Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Coordinador de Compras Internacionales **8.2** En paralelo se deben entregar los soportes requeridos por Administración para proceder al Pago de Impuestos por concepto de Nacionalización de la mercancía.

5.9. Recepción de Productos.

Almacenista y/o Gerente de Planta **9.1** Cuando la recepción del producto se realiza directamente en las instalaciones del Almacén o en el sitio acordado con el cliente, le comunica al personal de almacén u operaciones para coordinar la recepción de los pedidos de Ordenes Internacionales

5.10. Transmisión de información a Administración

Coordinador de Compras Interna. **10.1** Prepara la documentación requerida para ser enviada a Administración para el procesamiento de los pagos incurridos con los proveedores

10.2 Por estas compras internacionales también se debe proceder a entregar y archivar las Facturas correspondientes a las Compras Internacionales.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

Coordinador de Compras Internacionales **8.1** Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Gerente General **10.3** Revisa y conforma los documentos que soportan o acompañan la compra junto con la factura correspondiente y si está conforme la entrega a Administración para que proceda a los pagos correspondientes

5.11 Preparar y Archivar Expediente de Documentos proceso de Compras Internacionales

Coordinador de Compras Interna. **11.1** Con todos los soportes de documentos de compra, de nacionalización e impuestos, involucrados en el procedimiento de compras internacionales se arma un expediente, que se debe archivar en las carpetas de Ordenes Internacionales. Este archivo sirve especialmente par auditorias del Seniat y de CADIVI.

5.12. Evaluación de Proveedores o Subcontratistas de servicios

Coordinador de Compras Interna. **12.1** Los proveedores internacionales de equipos y Repuestos, no requieren ser evaluados ya que son empresas exclusivas (Proveedor Kohler).

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

- Cuando se tenga seleccionada se remite al Director General para su debida autorización.
- En cuanto la cotización es autorizada se procede a colocar una Orden de Contratación de Servicio u Orden de Compra al proveedor para que coordine el proceso de transporte y despacho de los equipos hasta su llegada al puerto de destino o sitio acordado con la empresa
- En caso que sea devuelta por el Director General, se procede a tomar en cuenta sus observaciones y correcciones. Y de ser necesario se contacta a otro proveedor de servicios.

5.8. Llegada y Nacionalización de Productos.

Coordinador de Compras Internacionales **8.1** Una vez que se tiene Notificación o Aviso de llegada de los productos o carga correspondientes a las Ordenes Internacionales, se procede a coordinar con el agente aduanal la nacionalización del producto según lo establecido por la normativa contenida en la Ley de Aduanas y de CADIVI.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			



**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO-TECNICO COMPRAS
INTERNACIONALES**

Representadas por ITACA, C.A., sólo se verifica que los acuerdos comerciales firmados se sigan cumpliendo tal como se acordaron. La evaluación de proveedores solo aplica a la evaluación de las empresas internacionales prestadoras de servicios.

Coordinador de Compras Interna. **12.2**

En el caso de los proveedores de servicios se coordina la evaluación cada 3 meses o antes en caso que sea necesario, para determinar su capacidad para prestar el servicio. Los Resultados de esta Evaluación deben darse a conocer al Gerente General y al Gerente de Comercialización.

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Autorizado por:
Carolina Pérez			

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail
Mora, Elaiza	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail
Liendo, Abner	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail
Cabello D, Cándida	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail
	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	11	30

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-perezc	Aplication/word

Alcance:

Espacial : _____

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración Comercial

Nivel Asociado con el Trabajo: _____

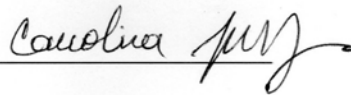
Área de Estudio:

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

No, Carolina Pérez identificada con cédula No. 24.129.963
cedo todos los derechos de autor a esta casa
de estudios Universidad de Oriente Núcleo Sucre
y les autorizo a la publicación de su contenido.



CAROLINA PÉREZ



PROF. CANDIDA CABELLO

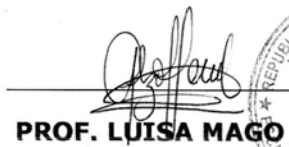


PROF. ABNER LIENDO



PROF. ELAIZA MORA

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



PROF. LUISA MAGO

