



ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC, S.A. SUCURSAL HOLGUÍN

**Autores: Dra C Yunelsy Ortiz Chávez
Ing. Gustavo Pelegrino Enamorado
Lic. Luis Colás Louit
Ing. Vladimir Mulet Hidalgo**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yunelsy Ortiz Chávez, Gustavo Pelegrino Enamorado, Luis Colás Louit y Vladimir Mulet Hidalgo (2020): "Análisis del cumplimiento de los principios del sistema de gestión de la calidad en la consultoría económica CANEC, S.A. sucursal Holguín", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/sistema-gestion-calidad.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002sistema-gestion-calidad>

RESUMEN

Este trabajo realizado en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín recoge los resultados del diagnóstico realizado sobre cómo se vienen cumpliendo en la organización los principios a observar en el sistema de gestión de la calidad. Mediante la aplicación de diferentes técnicas para la recopilación, análisis y procesamiento de información como son: la observación directa, la revisión de documentos, la entrevista in situ, el trabajo en grupo, entre otras, se logran determinar un grupo de deficiencias que limitan el mejor desempeño de la organización, proponiéndose un plan de acciones para corregir las deficiencias detectadas.

INTRODUCCIÓN

Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial constituye una necesidad del modelo económico cubano, que demanda la aplicación de técnicas y herramientas modernas que permitan mayor proactividad en la toma de decisiones, siendo los sistemas de gestión de la calidad enfocados al cliente y a las demás partes interesadas, una de las vías efectivas para lograrlo.

En la actualidad, existe una tendencia bastante generalizada en el sector empresarial cubano hacia la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Este concepto ha surgido como resultado de la necesidad de enfocar con cierta lógica y sentido común la satisfacción de diferentes requisitos derivados de los clientes, y demás partes interesadas, como son: el personal de la organización, los proveedores, financistas, el medio ambiente y otros actores sociales.

Para implantar un sistema de la Calidad se deben cumplimentar determinadas premisas o principios en la organización, así como la aplicación de dos aspectos fundamentales:

- El modelo para armonizar e integrar los requisitos específicos de la norma ISO NC 9001:2015 a todos los niveles ejecutivos.
- Una metodología de implantación para apoyar el modelo conceptual y guiar a la organización a través del proceso de implementación.

Este trabajo realizado en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín recoge los resultados del diagnóstico realizado sobre cómo se vienen cumplimentando estos requisitos en la organización, mediante la aplicación de diferentes técnicas para la recopilación, análisis y procesamiento de información como son: la observación directa, la revisión de documentos, la entrevista in situ, el trabajo en grupo, entre otras determinándose un grupo de deficiencias que limitan el mejor desempeño de la organización, proponiéndose un plan de acciones para corregir las deficiencias detectadas.

DESARROLLO

1 Caracterización Global de la Entidad

La Consultoría Económica CANEC, S.A. (CANEC en lo sucesivo) es una sociedad mercantil bajo la modalidad de Sociedad Anónima por acciones nominativas, fundada por la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), subordinada al OSDE Caudal, desde sus inicios, ha encaminado sus esfuerzos al desarrollo del sistema empresarial cubano en la asesoría y la prestación de servicios de consultoría y auditorías apoyando las acciones estratégicas desplegadas por la dirección del país, fundamentalmente en la esfera económica ante los retos actuales.

La Sucursal CANEC, S.A. Holguín tiene como organismo superior la Casa Matriz, radicada en la Ciudad de la Habana.

CANEC es una empresa perfeccionada desde el año 2003 y está constituida por una Oficina Central y 16 Sucursales provinciales.

El objeto social de CANEC es:

- Prestar servicio de auditorías en los diferentes tipos y emitir dictámenes técnicos sobre estados financieros.
- Prestar servicios de consultoría y asesorías integrales o no, de teneduría de libros, incluyendo la emisión de estados financieros y otros servicios asociados a los perfiles económicos, financieros y técnicos organizativos.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en gestión comercial y financiera, de comercio exterior y la inversión extranjera.

Este objeto social extiende su alcance a todas las entidades económicas que soliciten la prestación de sus servicios profesionales.

La **Misión** de CANEC consiste en “Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación”.

La **Visión** “Somos reconocidos como una empresa eficiente y eficaz de servicios profesionales de perfil económico que satisface las necesidades de los clientes, trabajadores y proveedores, manteniendo una estrecha colaboración con los organismos nacionales y territoriales en el cumplimiento de la responsabilidad social.

CANEC cuenta con un prestigio ganado durante 25 años prestando servicios de consultoría y auditoría a diferentes empresas e instituciones nacionales e internacionales, su fuerza laboral está constituida por especialistas de las diferentes ramas de las ciencias económicas, contables, financieras, comerciales y otras afines, contando con un alto nivel profesional y una extensa experiencia práctica, que propician un gradual y sostenido avance en el cumplimiento de los objetivos propuestos, estrechamente relacionados con la ejecución de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2018 - 2021.

La Sucursal CANEC, S.A. Holguín tiene su dirección actual en la calle Libertad No. 190 Alto entre las calles Ángel Guerra y Peralejo. Municipio Holguín, Provincia Holguín. Cuba, código postal 80100, con el teléfono 427648, 462228. E-mail: direccion@hol.canec.co.cu.



Este centro laboral perteneciente al Sindicato de la Administración Pública, ratifica en el 2018 su condición de Vanguardia Nacional, otorgada por la CTC Nacional.

2 Descripción general del sistema de gestión de la calidad existente en la entidad

El SGC está estructurado en base a la norma NC-ISO 9001:2015 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”. Su diseño se adapta a las características propias de la consultoría, recoge la experiencia obtenida en la aplicación del sistema de gestión de la calidad certificado en el año 2014 y asume el enfoque de riesgos que se integra al sistema de control interno.

El fin de la existencia de un Sistema de Gestión de Calidad es alcanzar la satisfacción de los clientes. Por lo que esta organización para estar enfocada en el cliente, dirige a sus colaboradores para que luchen por alcanzar este objetivo. La forma en que esta entidad ordena sus procesos a fin de garantizar el ‘**Enfoque al Cliente**’, se describen a continuación:

- cada proceso es coherente con la planeación estratégica 2017-2020, donde se ha realizado el análisis del entorno identificando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que en el orden interno la organización debe manejar para lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- se determinan las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad, en las cuales están los clientes, la ANEC como accionista principal, los trabajadores, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública, la OSDE a la cual se subordina metodológicamente la consultoría y los organismos de la administración central del estado que interactúan directamente con los servicios que prestamos: la Contraloría General de la República, el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Finanzas y Precios, con los cuales se mantiene comunicación permanente para retroalimentar la satisfacción de sus necesidades.
- tiene en su alcance a todas las unidades organizativas y a toda la cartera de servicios, y solamente excluye el cumplimiento del apartado 7.1.5.2, pues la organización no utiliza equipos de medición para verificar la calidad del servicio.
- aplica el enfoque a procesos, para lo cual se han identificado seis procesos que se describen en sus respectivas fichas y cuya interacción se muestra en el Mapa de Procesos.
- en cada ficha de proceso se define: su cliente (interno o externo), la forma como satisfacer sus necesidades, el responsable e implicados en su ejecución y se definen los indicadores para asegurar que se están cumpliendo los objetivos propuestos.

En conformidad con el “**Liderazgo**”, este sistema cuenta con:

- una política de calidad adecuada al propósito de la organización, la cual incluye también el compromiso de la alta dirección con el mantenimiento del SGC y la mejora continua de su eficacia,
- los objetivos de la calidad, que forman parte de la planeación estratégica y cada año se despliegan a todos los niveles en el Cuadro de Mando Integral,
- un sistema de rendiciones de cuentas relativo a la eficacia del sistema de gestión que se aplica y que permite el monitoreo del cumplimiento de los objetivos,
- un enfoque al cliente para determinar sus requisitos y su satisfacción, desde la negociación del servicio hasta la entrega de los documentos solicitados por éste,

- adecuados procesos de comunicación interna en la organización,
- los recursos asignados para el adecuado funcionamiento del SGC,
- un enfoque integrado al Sistema de Control Interno que aplica el pensamiento basado en riesgos,
- y las responsabilidades y autoridades por la calidad de los que dirigen, ejecutan y controlan la prestación del servicio, los procesos y las actividades del SGC.

En conformidad con lo referido al “**Compromiso de las personas**”, el trabajo actual de CANEC se rige por los preceptos siguientes:

- La misión principal de sus negociadores no es vender un servicio, sino ayudar al cliente a identificar el que realmente necesita.
- La principal atención del servicio está enfocada a elevar la satisfacción del cliente, al cumplimiento de los requisitos de los organismos rectores, a su más alta calidad y al cumplimiento de los requisitos y plazos contratados.

Por ello: Es política de CANEC brindar servicios de consultoría y auditoría con calidad y confiabilidad, para lograr una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, enfocada hacia el tratamiento de sus riesgos y oportunidades, mediante el eficaz funcionamiento de un Sistema de Gestión conforme con las normas aplicables, comprometido con la mejora continua.

Esta política está avalada por el compromiso de sus directivos, funcionarios, especialistas y trabajadores en general a esforzarse en todo momento por su cabal cumplimiento, contando para ello con su demostrada vocación por la calidad y la eficiencia, así como con su dedicación al trabajo y su espíritu de constante superación.

Para lograr esto, CANEC, consciente de que el producto que vende es el conocimiento y la experiencia de sus especialistas, y de la trascendencia que ello tiene entre sus clientes, orienta que se debe asegurar:

- el cumplimiento de lo establecido para la selección de sus especialistas, así como la consecuente y rigurosa evaluación de su desempeño,
- la periódica actualización profesional de sus consultores y auditores mediante las diferentes modalidades de capacitación: cursos, seminarios, conferencias, talleres, y la participación en eventos nacionales e internacionales,
- la prestación de sus servicios bajo condiciones controladas conforme a los procedimientos establecidos, y
- la consolidación y observancia de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la normativa vigente, así como su mejora continua.

Para asegurar que esta política de calidad sea conocida y comprendida por todos la dirección se preocupa por comunicarla a través de los canales existentes, entre los cuales se destaca la Intranet corporativa. Al propio tiempo trabaja y se esfuerza sistemáticamente por su cumplimiento y vela por su periódica actualización.

En conformidad con lo referido al “**Enfoque a procesos**”, este sistema asegura que sus procesos se encuentren identificados conforme a los requisitos de la norma NC-ISO 9001:2015, siendo estos los siguientes:

- Gestión de la Dirección

- Mercadotecnia
- Gestión de Capital Humano
- Prestación del Servicio
- Gestión de la Información y las Comunicaciones
- Gestión de la Infraestructura

El Mapa de los Procesos del SGC se muestra en el **Anexo A**. En él, estos se encuentran agrupados en procesos estratégicos, procesos de realización y procesos de apoyo, así como se indican las interrelaciones entre ellos y con los requisitos y la satisfacción del cliente.

La interrelación de los procesos del SGC se materializa de la siguiente forma:

- el proceso de gestión de la dirección aporta directivas a todos los procesos y permite establecer una relación dinámica con el entorno de la empresa, además abarca las actividades de asesoría jurídica, seguridad y protección, cuadros, atención metodológica al servicio de Auditoría y suministra información sobre el comportamiento de los procesos, los productos, la satisfacción del cliente externo y las auditorías internas de la calidad a los demás procesos, retroalimentándolos sobre su eficacia,
- el proceso Mercadotecnia, abarca el diseño y desarrollo del servicio que permite transformar las necesidades y expectativas de los clientes externos y los requisitos reglamentarios en las especificaciones del servicio, su comercialización y la promoción y publicidad,
- el proceso de Gestión de Capital Humano garantiza la identificación de las competencias para el desarrollo de todos los procesos y realiza las actividades necesarias para suministrar el personal calificado, motivado y competente para todas las funciones,
- el proceso de Prestación de Servicios permite el cumplimiento del objeto social de la empresa y la satisfacción de las necesidades del cliente externo,
- el proceso de Gestión de la información y las comunicaciones soporta el funcionamiento de la red informática y suministra los canales de comunicación para que circule la información necesaria para el funcionamiento eficaz de los procesos,
- el proceso de Gestión de la infraestructura facilita tanto los locales como el transporte, los equipos, muebles e insumos necesarios para un adecuado ambiente de trabajo.

En conformidad con lo referido a la “**Mejora**”, este sistema tiene implementado:

- el seguimiento de la satisfacción del cliente externo con respecto al cumplimiento de sus requisitos a través de las supervisiones y otras visitas de control durante la prestación del servicio, y de las encuestas que se le efectúan una vez concluido éste,
- las auditorías internas de calidad planificadas y efectuadas periódicamente al SGC,
- el seguimiento de los procesos,
- el control de los documentos resultantes del servicio (resultado principal de lo contratado) antes de su entrega al cliente, y la identificación de su conformidad,
- el análisis de los datos y la información de la calidad resultante para evaluar la conformidad del SGC y del servicio, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos del SGC y los resultados de las auditorías internas y externas efectuadas en cada período,

- la toma de las acciones correctivas, y su estado de cumplimiento, que han sido indicadas durante los seguimientos, auditorías y otros controles,
- las revisiones por la Dirección que se ejecutan dos veces al año a nivel de la entidad en el marco de la Junta Nacional de Directores y de los Consejos de Dirección de cada una de las sucursales, para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

De esta manera este sistema determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción, da seguimiento a las no conformidades y acciones correctivas y aplica un enfoque permanente de mejora continua

En conformidad con lo referido a la **“Toma de decisiones basada en la evidencia”**, este sistema establece la recopilación y análisis de datos sistemáticos, que permiten medir la eficiencia y eficacia del SGC implementado. Los datos recopilados brindan información de:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del servicio.
- La eficacia de los procesos.
- Los proveedores.

Los datos recogidos son analizados aplicando técnicas estadísticas por cada jefe de Proceso y forman parte de la información que se le brinda al Director de la Entidad, para su análisis en el Consejo de Dirección y la toma de decisiones, según corresponda.

Para el éxito sostenido este sistema prevé la **“Gestión de las relaciones”**, con las partes interesadas pertinentes, entre ellas los proveedores de equipos, productos, insumos o servicios aplicables a la actividad de la Consultoría para optimizar el impacto en su desempeño de la forma siguiente:

- se evalúa y selecciona a los proveedores en función de su capacidad de suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización.
- cada compra adquirida que tenga incidencia en la calidad del servicio es evaluada en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos para cada una de ellas.
- trata de comunicarse constantemente con las partes interesadas y tiene una buena relación a fin de que se beneficien ambas partes.

3 Deficiencias que se observan en el cumplimiento de los principios en el sistema de gestión de la calidad existente en la entidad

A partir de la aplicación de las técnicas para la recopilación de información: observación directa, revisión y análisis de documentos (Informes de Auditorías Internas, y de Revisiones de la Dirección al SGC, Evaluaciones de la Eficacia de los Procesos y del SGC, Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejoras) entrevistas in situ y de trabajo en grupo se pudo conocer algunas deficiencias que denotan incumplimiento de los principios en el sistema de gestión de la calidad existente en la entidad entre las que se destacan las siguientes:

Enfoque al Cliente

- 1 insuficiencia en el diseño de mecanismos para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo

- 2 limitaciones en la desagregación de los objetivos estratégicos a todas las unidades organizativas y a toda la cartera de servicios
- 3 restricciones en el enfoque a procesos
- 4 limitados indicadores para asegurar que los procesos están cumpliendo los objetivos propuestos.
- 5 insuficiente infraestructura técnico material e informativa con que cuenta la organización

Liderazgo

- 6 deficiente alineación de los objetivos de la calidad con la planeación estratégica y de su despliegan a todos los niveles
- 7 limitaciones en los indicadores establecidos para la medición de la eficacia del sistema de gestión que se aplica y en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos
- 8 insuficiencia en la determinación de los requisitos del cliente y su satisfacción, desde la negociación del servicio hasta la entrega de los documentos solicitados por éste
- 9 inadecuados procesos de comunicación interna en la organización

Enfoque a procesos

- 10 insuficiente materialización de la interrelación de los procesos por falta de cohesión y fiabilidad en su ejecución

Mejora

- 11 insuficiente seguimiento de los procesos

Toma de decisiones tomada en la evidencia

- 12 insuficiente análisis de los datos de la información de la calidad que permite medir la eficiencia y eficacia del SGC implementado, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos y los resultados de las auditorías internas y externas efectuadas en cada período

Gestión de las relaciones

- 13 poca gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como proveedores y socios que tienen incidencia directa en la calidad de los servicios que oferta la entidad.

4 Plan de Medidas para darle solución a las deficiencias identificadas

Para garantizar el estricto control y solución de las deficiencias detectadas se elabora una propuesta de plan de medidas, que debe ser chequeado en los Consejos de Dirección y en el Comité de Prevención y Control de la entidad.

El plan de medidas que se propone, posibilita y permite a los directivos, técnicos y trabajadores, dirigir el trabajo hacia los objetivos fundamentales de la Entidad en las acciones de mejora del SGC, requiriéndose voluntad, sistematicidad y efectividad en su ejecución y control.

En el **Anexo B** se presenta la propuesta del Plan de Medidas para darle solución a los problemas identificados en el diagnóstico, al que deben incorporarse otras tareas que garanticen su cumplimiento.

CONCLUSIONES

- 1 Como resultado del trabajo se logra los objetivos planteados para el mismo pues se caracterizó como tiene identificado el cumplimiento de los principios el sistema de gestión de la calidad existente en la entidad, se identificaron algunas de las deficiencia que subsisten en el cumplimiento de estos principios en dicha organización.
- 2 En correspondencia con las deficiencias detectadas se le proponen acciones para eliminarlas.
- 3 Se le aportan también al cliente herramientas que pueden ser utilizadas para análisis similares que le permitan evaluar y mejorar la eficacia de la organización.



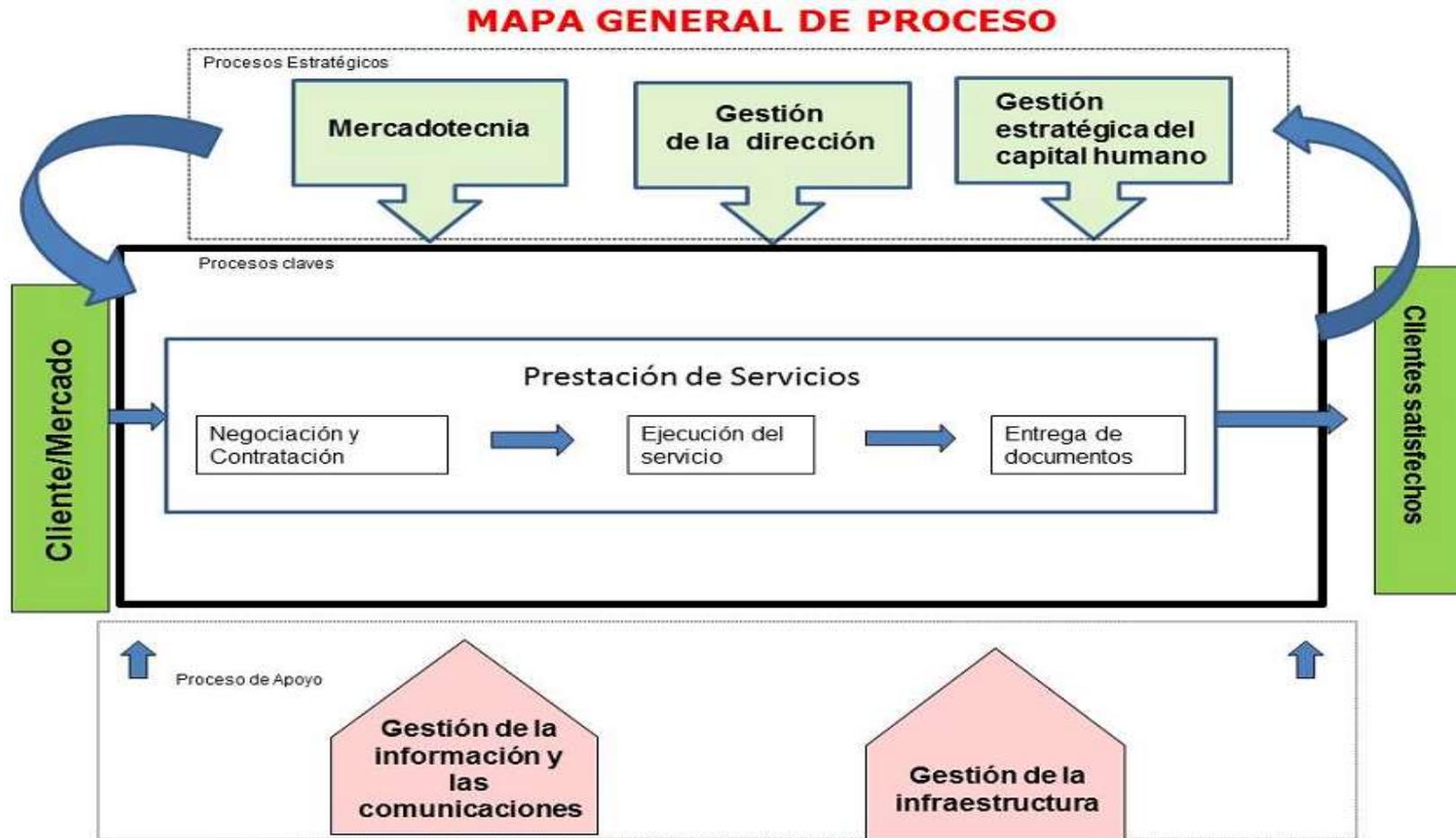
RECOMENDACIONES

- 1 Dar seguimiento al cumplimiento del Plan de medidas y las causas que provocan las deficiencias o no conformidades detectadas.
- 2 Desarrollar acciones de capacitación a partir de las deficiencias detectadas y las causas que conllevaron a estas.

BIBLIOGRAFIA

- 1 NC ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y vocabulario.
- 2 NC ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- 3 NC ISO TS 9002:2017. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la aplicación de la NC ISO 9001:2015.
- 4 Fundación Iberoamericana de la Calidad. [http:// www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)
- 5 Expertos en la aplicación del Modelo Europeo de la Calidad. [www.tqm.es/TQM/ModEur/Modelo Europeo a.html](http://www.tqm.es/TQM/ModEur/Modelo%20Europeo%20a.html).
- 6 Gestión por procesos. <http://gisg.interfase.es/cgi-bin/status.cgi?mozarrain?>
- 7 Coopers & Lybrand (1994): Manual de Calidad en el turismo, Editur, España.
- 8 Senle, Andrés y Bravo, Orlando (1996): La Calidad en el Sector Turístico, Edición Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- 9 Revista Estudios Turísticos 139 (1999): Instituto de Estudios Turísticos, España.
- 10 Sistemas de Calidad Turística Española (2001): Asociación Española para la Calidad, España.
- 11 Plan Integral de Calidad del Turismo Español: principios básicos (2001): DGT, España.
- 12 Berry, T. H. (1998). Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total, McGraw Hill Interamericana S. Colombia.
- 13 Bigné, E y otros: La Calidad Percibida. Una aproximación a las Agencias de viajes. Interne
- 14 Peters, T. y Waterman, R. (1984): - En Busca de la Excelencia. Edit. Norma, Colombia, 1984.
- 15 Ayala, H. - Buscando Calidad en el Turismo y la Hotelería. Edic. Universidad San Francisco Xavier, Sucre, Bolivia, 1995.
- 16 Ayala, H. -Calidad en el Turismo, Seminario UH-Universidad Rovira i Virgili, España, Marzo 2001.

Anexo A



Anexo B

Plan de Medidas para resolver las deficiencias identificadas

No.	Deficiencia detectada	Medida a tomar	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Participantes
Enfoque al Cliente					
1	Insuficiencia en el diseño de mecanismos para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	Actualizar la planeación estratégica a mediano y corto plazo para facilitar su implantación y rediseñar los mecanismos de cuadro de mando integral que garantice la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	30/07	Director	Grupo de Mejora
2	Limitaciones en la desagregación de los objetivos estratégicos a todas las unidades organizativas y a toda la cartera de servicios.	Implementar la desagregación de los objetivos estratégicos a todos los niveles funcionales y operacionales a partir de la aplicación de la Matriz Ovar.	30/07	Director	Grupo de Mejora
3	Restricciones en el enfoque a procesos.	Redefinir por cada una de las áreas funcionales sus responsabilidades en cada proceso y la forma de evaluar su incidencia en la eficacia de los mismos.	30/07	Director	Grupo de Mejora
4	Limitaos indicadores para asegurar que los procesos están cumpliendo los objetivos propuestos.	Analizar el sistema de indicadores establecidos para asegurar que los procesos estén cumpliendo los objetivos propuestos y elaborar propuesta de mejora.	30/07	Director	Grupo de Mejora
5	Insuficiente infraestructura técnico material e informativa con que cuenta la organización.	Gestionar los medios técnicos, materiales e informáticos que demanda la organización para asegurar la calidad en sus servicios.	30/09	Director	Esp. Comercial
Liderazgo					
6	Deficiente alineación de los objetivos de la calidad con la planeación estratégica y de su	Elaborar propuesta para mejorar la alineación de los objetivos de la calidad con la planeación	30/10	Esp. Calidad	Grupo de Calidad

No.	Deficiencia detectada	Medida a tomar	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Participantes
	despliegan a todos los niveles.	estratégica y de su despliegan a todos los niveles de la organización.			
7	Limitaciones en los indicadores establecidos para la medición de la eficacia del sistema de gestión que se aplica y en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos.	Rediseñar el sistema de indicadores establecidos para la medición de la eficacia del sistema de gestión y para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos.	30/10	Esp. Calidad	Grupo Calidad
8	Insuficiencia en la determinación de los requisitos del cliente y su satisfacción, desde la negociación del servicio hasta la entrega de los documentos solicitados por éste.	Analizar la preparación en la negociación contratación supervisión y control de la calidad.	30/11	Director	Implicados
9	Inadecuados procesos de comunicación interna en la organización.	Potenciar el trabajo en equipo y de comunicación interna entre el Grupo de Calidad y las áreas ejecutivas a través de los canales establecidos.	30/05	Director	Implicados
Enfoque a procesos					
10	Insuficiente materialización de la interrelación de los procesos por falta de cohesión y fiabilidad en su ejecución.	Establecer mecanismos para evaluar la cohesión y fiabilidad en la interrelación de los procesos.	30/07	Director	Grupo de Mejora
Mejora					
11	Insuficiente seguimiento de los procesos.	Comprobar el seguimiento que se realiza a los procesos.	30/11	Director	Grupo de Mejora
Toma de decisiones tomada en la evidencia					
12	Insuficiente análisis de los datos de la información de la calidad que permite medir la eficiencia y eficacia del SGC implementado, la satisfacción del cliente, la	Comprobar la aplicación del análisis de datos y la utilización de técnicas de procesamiento y presentación de los informes de la calidad que miden la eficiencia y	30/07	Director	Consejo de Dirección

No.	Deficiencia detectada	Medida a tomar	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Participantes
	eficacia de los procesos y los resultados de las auditorías internas y externas efectuadas en cada período.	eficacia del SGC implementado, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos y los resultados de las auditorías internas y externas.			
Gestión de las relaciones					
13	Poca gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como proveedores y socios que tienen incidencia directa en la calidad de los servicios que oferta la entidad.	Evaluar la gestión de las relaciones con los proveedores y socios que tienen incidencia directa en la calidad de los servicios que oferta la entidad.	30/09	Director	Consejo de Dirección