

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ZOOTECNIA



**“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 9001: 2015
EN EL FUNDO LA QUERENCIA”**

**TESIS PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERO ZOOTECNISTA**

Presentado por:

BRUNO HONORES COBIÁN

LIMA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE
ZOOTECNIA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PRODUCCIÓN
ANIMAL

“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO 9001: 2015 EN
EL FUNDO LA QUERENCIA”

PRESENTADA POR:
BRUNO HONORES COBIÁN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO ZOOTECNISTA

Mg.Sc. Alejandrina Sotelo Méndez
Presidenta

Dra. Gladys Carrión Carrera
Miembro

Mg.Sc. José Almeyda Matías
Miembro

Dr. Jorge Aliaga Gutiérrez
Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mi mamá por su constante apoyo y dedicación que impulsaron la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la ayuda brindada de muchas personas durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, agradezco a mi madre que me ha ayudado y apoyado en todo este tiempo, a mi familia que con su apoyo incondicional pude llegar hasta este punto, a mi asesor, Jorge Aliaga, por haberme orientado en los momentos que necesité su apoyo. Asimismo, expreso mi reconocimiento y agradecimiento al Fundo La Querencia por todas las atenciones e información brindada a lo largo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1 Producción de leche en el Perú.....	3
2.1.1 Situación general.....	3
2.1.2 Producción nacional de leche.....	4
2.1.3 Precio de leche.....	5
2.1.4 Calidad de leche.....	6
2.2 Introducción a la norma ISO 9001.....	7
2.2.1 Concepto de norma.....	7
2.2.2 Concepto de HACCP.....	8
2.2.3 Concepto de BPM.....	8
2.2.4 Concepto de BPG.....	8
2.2.5 Concepto de ISO.....	8
2.2.6 Norma ISO 9001:2015.....	9
2.2.7 Sistema de gestión de la calidad.....	9
2.3 Base legal.....	10
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Lugar de ejecución.....	14
3.1.1 Ubicación.....	14
3.1.2 Historia.....	14
3.2 Metodología.....	24
3.2.1 Reunión con el administrador del establo.....	25
3.2.2 Recolección de la información.....	25
3.2.3 Entrevistas.....	26
3.2.4 Lista de verificación.....	26
3.2.5 Observación in situ.....	26
3.2.6 Revisión de la documentación.....	26
3.2.7 Diagnóstico del establo.....	26
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
4.1 Diagnóstico de la situación actual.....	29
4.1.1 Contexto de la organización.....	56

4.1.2	Liderazgo.....	57
4.1.3	Planificación.....	58
4.1.4	Apoyo.....	58
4.1.5	Operación.....	59
4.1.6	Evaluación de desempeño.....	60
4.1.7	Mejora	61
4.2	Propuesta de mejora	62
4.2.1	Contexto de la organización	62
4.2.2	Liderazgo.....	63
4.2.3	Planificación.....	64
4.2.4	Apoyo.....	65
4.2.5	Operación.....	66
4.2.6	Evaluación de desempeño.....	68
4.2.7	Mejora	69
V.	CONCLUSIONES.....	71
VI.	RECOMENDACIONES.....	72
VII.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	73
VIII.	ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores técnicos de la cadena de leche en Perú. 2000-2019	4
Tabla 2. Especificaciones técnicas fisicoquímicas según DS N° 007-2017-MINAGRI	6
Tabla 3: Especificaciones sanitarias microbiológicas según DS N° 007-2017-MINAGRI	7
Tabla 4: Distribución de animales	15
Tabla 5: Fórmula de la ración alimenticia al 30 de diciembre de 2019	15
Tabla 6: Características de productividad en el establo La Querencia	20
Tabla 7: Análisis de la calidad de leche	20
Tabla 8: Inventario de existencias de semen	21
Tabla 9: Relación de corrales	22
Tabla 10: Lista de capítulos de la lista de verificación	26
Tabla 11: Valoración por ítem para estimar el nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001	27
Tabla 12: Nivel de cumplimiento para calificar el establo respecto a las exigencias de la norma	28
Tabla 13: Lista de verificación llena	29
Tabla 14: Resumen del porcentaje de cumplimiento de la norma	54
Tabla 15: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Contexto de la organización	56
Tabla 16: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Liderazgo	57
Tabla 17: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Planificación	58
Tabla 18: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Apoyo	59
Tabla 19: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Operación	60
Tabla 20: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Evaluación de desempeño	61
Tabla 21: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Mejora	61
Tabla 22: Análisis FODA de la empresa	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de ganado vacuno según región natural	3
Figura 2. Producción nacional de leche fresca de vaca (miles de toneladas) en el Perú año 2003-2019	5
Figura 3. Precio promedio anual (soles/kg.) al productor a nivel nacional 2000-2019	6
Figura 4: Círculo de Deming	10
Figura 5: Sacos de insumos - almacén.....	16
Figura 6: Sacos de insumos - almacén terneras.....	16
Figura 7: Mezclador de alimento	17
Figura 8: Silo tipo salchicha o en bolsa	17
Figura 9: Camote almacenado para su futuro uso.....	18
Figura 10: Corral de espera para el ordeño.....	19
Figura 11: Sala de ordeño.....	19
Figura 12: Corral de vacas en producción.....	23
Figura 13: Pasaje de alimentación.....	23
Figura 14: Bebedero de cemento.....	24
Figura 15: Área de Sanidad.....	24
Figura 16. Esquema de la metodología a aplicar.....	25
Figura 17: Porcentaje de cumplimiento global de la norma ISO 9001:2015	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ubicación general del establo La Querencia	76
Anexo 2: Plano de distribución de áreas del establo La Querencia.....	77
Anexo 3: Plano general de distribución de los corrales	78
Anexo 4: Lista de verificación para ISO 9001:2015	79
Anexo 5: Manual de calidad	103
Anexo 6: Organigrama del establo La Querencia.....	116
Anexo 7. Matriz de riesgos	117
Anexo 8: Plan de objetivos.....	117
Anexo 9: Procedimiento de Planificación del Cambio	118
Anexo 10: Mantenimiento y calibración de equipo	121
Anexo 11: Capacitación y evaluación del personal	122
Anexo 12: Procedimiento de comunicación interna y externa	126
Anexo 13: Inventario de Información Documentada.....	127
Anexo 14: Procedimiento de Control de Información	128
Anexo 15: Orden del Producto.....	131
Anexo 16: Productos regresados a las instalaciones.....	132
Anexo 17: Procedimiento de Acciones Correctivas.....	133
Anexo 18: Procedimiento de Salidas No Conformes.....	135
Anexo 19: Procedimiento de Satisfacción del cliente	137
Anexo 20: Procedimiento de Atención de reclamos	139
Anexo 21: Procedimiento de auditoría	140
Anexo 22: Informe de revisión por la dirección	144

RESUMEN

El trabajo de tesis “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, en base a la norma ISO 9001:2015, en un establo lechero de Lima” se realizó en el Fundo “La Querencia” con corte a diciembre del año 2019. El trabajo comprendió la recopilación de información del fundo, al igual como otras fuentes como el Servicio Oficial de Productividad Lechera. Es un estudio comparativo entre el estado actual de un establo lechero y las oportunidades de mejora presentadas para cumplir los requisitos solicitados por la norma ISO 9001:2015. Para este fin se analizó los requisitos para la implementación de este Sistemas de Gestión, de este análisis se ha llegado a verificar que de un total de 196 requisitos analizados, solamente alcanzaron una puntuación muy óptima (5) y óptima (4) ascienden a 75, los valorados como regular (3) se contabilizan con 37 y los denominados como deficiente (2) y muy deficiente (1) son en total 32 y 52, respectivamente. Del diagnóstico de la Gestión de la Calidad realizado al fundo La Querencia, indica que solo se alcanza un 56.26% de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015. Del diagnóstico realizado y de la información analizada se procedió a plasmar todo el contenido en una propuesta de Manual de Calidad aplicable al fundo La Querencia.

Palabras clave: Sistema de Gestión de la Calidad, establo lechero, procedimiento, Lima

ABSTRACT

The research “Design of a Quality Management System of ISO 9001:2015, in the milk farm in Lima” was in the farm “La Querencia” with a cut to December 2019. The research included the collection of information at the farm and other sources such as the Milk Recording Service of Lima. This is a comparative study between the actual status of the farm and the improvement opportunities presented by the requirement of the norm ISO 9001:2015. For this purpose, the requirements for the implementation of this Management System were analyzed and from this analysis it has been verified that of a total of 196 requirements they only reached a score of very optimal (5) and optimal (4) up to 75. Those valued as regular (3) are counted with 37 and those denominated as deficient (2) and very deficient (1) are a total of 32 and 52 respectively. The diagnosis of Quality Management carried out at the La Querencia state indicates that only 56.26% compliance with the ISO 9001:2015 standard is achieved. From the diagnosis made and the information analyzed, all the content was captured in a proposal for a Quality Manual applicable to the La Querencia farm.

Keywords: Quality Management System, dairy farm, procedures, Lima

I. INTRODUCCIÓN

La producción de leche está incrementándose en casi todo el Perú; asimismo, se busca una adecuada calidad del producto final que cumpla con las exigencias de las normas técnicas de la industria láctea, como son las normas legales de cumplimiento obligatorio y la norma ISO u otras normas de cumplimiento voluntario.

La leche es un producto nutritivo por excelencia, cuyo procesamiento debe reducir los riesgos de contaminación y multiplicación por los diferentes agentes contaminantes. Para minimizar los riesgos de su contaminación y obtener leche de alta calidad, se deben implementar diferentes controles para satisfacer los requerimientos del mercado.

Según Bennett *et al.* (2004); se espera que la demanda de leche en países en desarrollo para el 2025 se incrementará en 25 por ciento. De la bibliografía consultada se encontró que existen problemas a considerar dentro del rubro lechero ya identificados.

“Para los ganaderos, el problema es que los precios que los empresarios les pagan por la leche es muy bajo y no permite cubrir sus costos. Mientras que para los empresarios, el problema es que los ganaderos no son eficientes y deberían aumentar su competitividad para reducir sus costos” (La Republica, 2007).

El Ministerio de Agricultura y Riego (2017), hizo un estudio de la ganadería lechera en el Perú, donde indica que el problema subyacente del mercado de leche fresca del Perú es debido a como está estructurado como un oligopsonio, definido por una gran cantidad de productores y poca cantidad de compradores, cuyo precio tiene un control limitado por la interdependencia entre empresas, otro problema que menciona, es la calidad de la leche fresca producida en los establos lecheros que no están alcanzando los lineamientos listados en los reglamentos peruanos de cumplimiento obligatorio.

En la actualidad y debido al incremento sostenido en la producción lechera en el Perú los productores se ven en la necesidad, cada vez más demandante, de buscar cómo presentar un mejor producto para poder responder a las condiciones cada vez más competitivas del mercado. Por ello, una alternativa viable sería la implementación de Normas de Calidad que permitan demostrar que el establo cumple con estándares de calidad reconocidos a nivel internacional y que ayudará a producir leche de mejor calidad que cumple con estándares y factores que antes podrían no haber sido tomados en cuenta con tanta importancia.

La norma de calidad propuesta en esta investigación es la NTP ISO 9001:2015 que brindará un punto de vista nuevo a la empresa ya que en esta versión la ayuda a tener un pensamiento basado en riesgos, y también a tener una diferenciación de sus competidores dándoles una ventaja competitiva al abordar los temas de calidad.

Mark Hammar (2015) menciona 5 beneficios claves en la implementación de la norma: mejora de su credibilidad e imagen, mejora de la satisfacción del cliente, mejor integración de procesos, mejor evidencia para tomar decisiones y crear una cultura de mejora continua.

Según la norma NTP ISO 9001:2015 los potenciales beneficios de implementar este sistema son la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y de reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

El presente trabajo propone plantear la aplicación de la Norma NTP ISO 9001 para reducir los riesgos de contaminación, aumentar la competitividad, reducir sus costos de producción y mantener satisfecho al mercado con la producción de leche de calidad, todo esto mediante el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad del establo La Querencia bajo los lineamientos de la Norma Técnica Peruana (NTP) “ISO 9001:2015”, realizando un diagnóstico de la Gestión de Calidad del establo La Querencia, determinando los puntos críticos para poder eliminar o minimizar hasta niveles aceptables un “peligro para la seguridad alimentaria¹ y proponer un manual de Gestión de Calidad con los lineamientos de la norma NTP ISO 9001:2015 para estructurar el sistema.

¹ <https://madridsalud.es/como-determinar-los-puntos-de-control-critico-pcc/#:~:text=Un%20Punto%20de%20Control%20Cr%C3%ADtico,peligro%20para%20la%20seguridad%20alimentaria%E2%80%9D.>

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Producción de leche en el Perú

2.1.1 Situación general

En el Perú, la ganadería vacuna es la segunda actividad que genera más valor de producción del subsector pecuario; así, en el 2018 su participación fue de 4.49 por ciento del Valor Bruto de la Producción Agropecuaria y la actividad lechera participó con el 4.76 por ciento (MINAGRI – Anuario Agrícola 2018).

El Cuarto Censo Nacional Agropecuario realizado por el Ministerio de Agricultura y Riego (en adelante MINAGRI) (MINAGRI - IV CENAGRO) indica que en el país existen 5,037,499 cabezas de ganado de toda raza y edad, los cuales están distribuidos a nivel de región natural. En la sierra se concentra el mayor número de cabezas con 3,705,822 cabezas de ganado, le sigue la selva con 735,829 cabezas de ganado y finalmente la costa con 595,848 cabezas de ganado, representando el 73.6, 14.6 y 11.8 por ciento, respectivamente, como se muestra en la Figura 1.

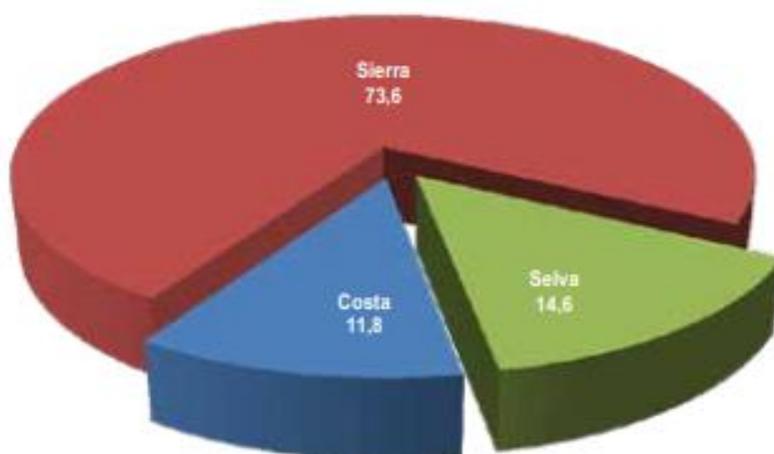


Figura 1. Porcentaje de ganado vacuno según región natural

Fuente: INEI, 2012.

2.1.2 Producción nacional de leche

En la última década (2009-2019), el mercado de leche y sus derivados ha experimentado una tendencia promedio de 2,3 por ciento de crecimiento en el consumo per cápita de leche. Aun con esta tendencia, el consumo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013) aún se considera bajo, debido a que el consumo per cápita recomendado es de 130 kg de leche por habitante/año.

En la Tabla 1 se aprecia que durante el año 2019 la producción de leche fue de 2,129,366 toneladas de leche, con una población de 905,808 vacas en ordeño, frente a las 903,216 toneladas de leche que produjeron las 553,978 vacas en ordeño del año 2000, de esta forma se puede determinar un incremento de producción de leche por vaca de 1,630 kg/vaca/año en el 2000 a 2,351 kg/vaca/año en el 2019. De mismo modo, en la Figura 2 se puede ver que la producción nacional de leche fresca tiene una tendencia a la alza al 2019.

Tabla 1. Indicadores técnicos de la cadena de leche en Perú. 2000-2019

Año	Parámetros	Ganado vacuno	Vacas en ordeño	Porcentaje de vacas	Producción de leche	Rendimiento de leche	Consumo <i>per cápita</i> de leche
	Unidad	Cabeza	Cabeza	%	Toneladas	Kg/vaca/año	Kg/habitante/año
2000		4,980,291	553,978	11.12	903,216	1,630	52.7
2001		5,035,612	570,525	11.33	989,706	1,735	53.1
2002		5,163,700	635,516	12.31	1,051,482	1,655	54.9
2003		5,193,414	649,791	12.51	1,104,820	1,700	54.0
2004		5,184,822	674,830	13.02	1,164,973	1,726	58.1
2005		5,249,783	708,120	13.49	1,236,836	1,745	59.5
2006		5,241,102	743,671	14.19	1,346,991	1,811	64.0
2007		5,420,865	753,189	13.89	1,455,815	1,933	66.5
2008		5,442,989	769,581	14.14	1,565,528	2,034	69.0
2009		5,459,435	787,007	14.42	1,652,112	2,099	68.3
2010		5,520,200	787,604	14.27	1,678,372	2,131	75.5
2011		5,589,173	815,393	14.59	1,755,529	2,153	76.3
2012		5,660,948	859,630	15.19	1,790,760	2,083	85.1
2013		5,555,988	859,468	15.47	1,807,806	2,103	83.0
2014		5,578,387	874,940	15.68	1,840,226	2,103	85.0
2015		5,571,305	887,307	15.93	1,903,170	2,144	87.6
2016		5,535,454	895,716	16.18	1,954,232	2,181	87.0
2017		5,535,569	889,114	16.06	2,013,310	2,262	87.0
2018		5,575,483	896,708	16.08	2,067,143	2.305	87.0
2019		5,609,391	905,808	16.15	2,129,366	2.351	87.0

Fuente: MINAGRI(2018)

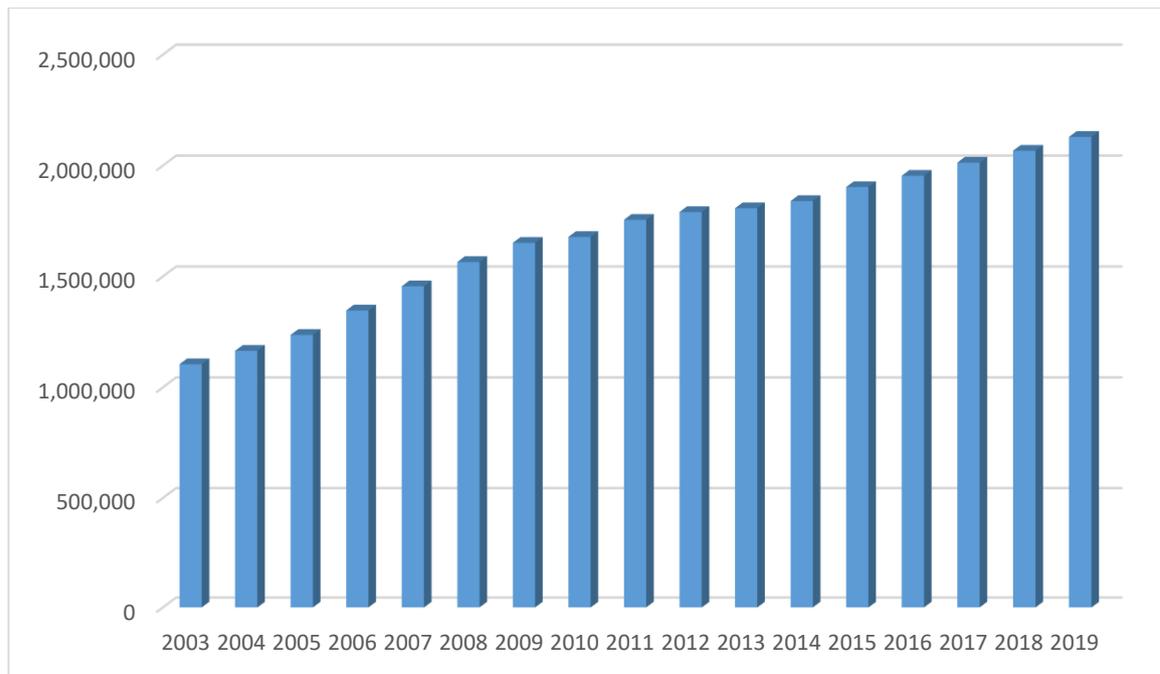


Figura 2. Producción nacional de leche fresca de vaca (miles de toneladas) en el Perú año 2003-2019

Fuente: MINAGRI (2019)

2.1.3 Precio de leche

La industria láctea ha determinado un precio base por kilogramo de leche y ha establecido un sistema de bonificaciones de acuerdo a la calidad de la leche, esta toma como factores los índices de acidez, grasas y sólidos totales (MINAGRI, 2017).

El precio por kilogramo de leche pagado, por parte de los acopiadores y queserías, casi siempre es mayor al ofrecido por parte de la industria, porque el precio establecido es general y no realizan descuentos (MINAGRI, 2017).

MINAGRI (2019), a través de sus anuarios de producción pecuaria, menciona los precios ofrecidos al productor por kilogramo de leche, los cuales siguen una tendencia positiva del 2000 al 2019, teniendo para este último año el precio de 1.30 soles por kilogramo (Figura 3).

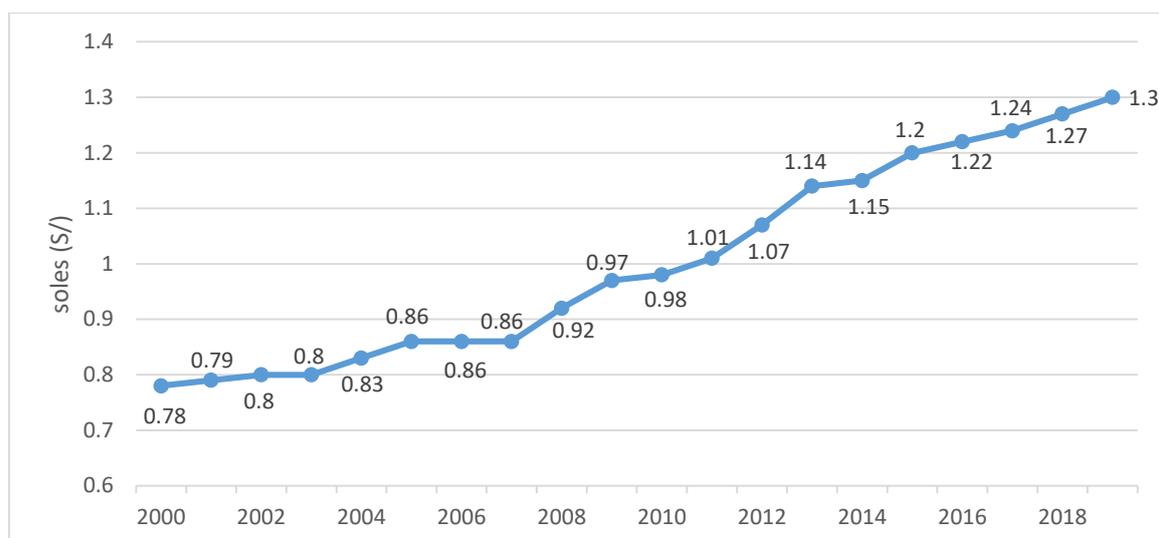


Figura 3. Precio promedio anual (Soles/kg) al productor a nivel nacional 2000-2019

Fuente: MINAGRI (2019)

2.1.4 Calidad de leche

El MINAGRI (2017) estableció especificaciones técnicas fisicoquímicas y especificaciones sanitarias microbiológicas a través del Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI (26/06/2017) descrita en la Tabla 2 y Tabla 3:

Tabla 2. Especificaciones técnicas fisicoquímicas según DS N° 007-2017-MINAGRI

Características	Unidad	Especificaciones	
		Mínimo	Máximo
Densidad a 15°C*	g/ml	1.0286	1.0340
Materia grasa láctea*	g/100g	3.2	
Acidez titulable, como ácido láctico*	g/100g	0.13	0.17
Ceniza*	g/100g		0.7
Extracto seco(a)	g/100g	11.4	
Extracto seco magro(b), (c)	g/100g	8.2	
Caseína en la proteína láctea*	g/100g	Proporción natural entre la caseína y la proteína*	

Fuente DS N° 007-2017-MINAGRI (2017)

Notas:

(a) Se denomina también sólidos totales

(b) Se denomina también sólidos no grasos

(c) Diferencia entre el contenido de sólidos totales y materia grasa láctea

* NTP202.001: leche y productos lácteos. Leche cruda. Requisitos

Tabla 3: Especificaciones sanitarias microbiológicas según DS N° 007-2017-MINAGRI

Agente Microbiano	Unidad	Categoría	Clase	N	C	Especificaciones	
						Mínimo	Máximo
Aerobios mesófilos	UFC/ml	3	3	5	1	5×10^5	10^6
Coliformes	UFC/ml	4	3	5	3	10^2	10^3

Fuente DS N° 007-2017-MINAGRI (2017)

Notas:

Categoría: Grado de riesgo que representan los microorganismos en relación a las condiciones previsible de manipulación y consumo de alimento.

Clase: Es la clasificación que se le da a los planes de muestreo por atributos, que pueden ser de dos o tres.

Una forma práctica para medir la calidad de la leche es efectuar conteos celulares somáticos el cual es un procedimiento común. En el establo se utiliza como indicador de las infecciones. Cuando el conteo de células somáticas (CCS) resulta elevado, ya sea de una vaca o del tanque enfriador, indica que hay un problema de mastitis (Anónimo, 2002).

Según Wolter et al. (2004) cuando el conteo de células somáticas es menor a 100,000 células por mililitro de leche se tiene una leche normal, hasta las 200,000 un nivel superior fisiológico y mayor a 200,000 se tiene una calidad de leche anormal.

2.2 Introducción a la norma ISO 9001

2.2.1 Concepto de norma

Según la RAE (Real Academia Española), “**norma**” es una regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc., también es un precepto jurídico y un conjunto de criterios lingüísticos que regulan el uso considerado correcto.

“Una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario, pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas.” (Tudela 2009).

2.2.2 Concepto de HACCP

El término HACCP proviene del inglés “Hazard Analysis Critical Control Point”. También se puede denominar análisis de peligros en puntos de control crítico (APPCC), análisis de riesgos e identificación y control de puntos críticos (ARICPC) o método de los puntos críticos de inspección para el análisis de riesgos (PCCAR) (Mouwen y Prieto, 1998).

El HACCP es un sistema preventivo de control de la calidad de un alimento, que puede aplicarse en cualquier punto de la cadena productiva en donde podría producirse un peligro de contaminación. Identifica los problemas antes de que aparezcan y aplica las medidas de control que son críticas para maximizar la seguridad alimentaria en cada etapa de producción (Cullor, 1997; Mortimore y Wallace, 2001).

2.2.3 Concepto de BPM

Las buenas prácticas de manufactura (BPM), o por sus siglas en inglés GMP (Good manufacturing practice) según la FAO (2012) son un conjunto de directrices establecidas para garantizar un entorno laboral limpio y seguro que, al mismo tiempo, evita la contaminación del alimento en las distintas etapas de su producción, industrialización y comercialización. Incluye normas de comportamiento del personal en el área de trabajo, uso de agua y desinfectantes, entre otros.

2.2.4 Concepto de BPG

Las buenas prácticas ganaderas (BPG), según la FAO (2012) es la aplicación de los conocimientos sobre la utilización sustentable de los recursos naturales básicos en la producción de productos agropecuarios alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, a la vez que procurar la viabilidad económica y la estabilidad social.

2.2.5 Concepto de ISO

ISO (International Organization for Standardization) es una federación internacional de organismos que se dedica a publicar normas a escala mundial.

Es encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (ISO 9001:2015).

Las normas creadas por ISO son de cumplimiento voluntario, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas en ningún país (Tudela 2009).

2.2.6 Norma ISO 9001:2015

Esta norma es parte de la familia de normas ISO 9000, ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad de la Organización Internacional para la Estandarización y según su propia definición, la norma especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes y la mejora continua.

2.2.7 Sistema de gestión de la calidad

Según Drummond (2001), la calidad es el medio, no el fin. El fin es mantener la competitividad de la empresa. Con el pasar del tiempo las empresas compiten no en un frente, sino en cuatro: la calidad, los costos, la flexibilidad y la entrega.

Heizer y Render (2009), define el sistema de gestión de la calidad como un conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Para Drummond (2001) el sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesario para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización.

El Sistema de Gestión de la Calidad está constituido por ocho principios que son los principios de; organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a procesos, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor (Velazco. 2014).

El círculo Deming (Figura 4), o conocido también como ciclo de mejora continua o el ciclo PDCA (por sus siglas en inglés, Plan, Do, Check, Act), es un proceso de planificación y

optimización, cuyo objetivo es incrementar constantemente los estándares de calidad y eficiencia de las empresas que lo emplean².



Figura 4: Círculo de Deming

Fuente: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/circulo-deming/>

2.3 Base legal

Para el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta las leyes y reglamentos que son aplicables a las actividades de la empresa, las cuales se describen a continuación:

- **Decreto Supremo N°018-2008-AG, Reglamento de la Ley General de Sanidad Agraria (31 de agosto de 2008)**

(...)

Artículo 23°.- Registro de productos de uso veterinario y alimentos para animales.

Los productos de uso veterinario y alimentos para animales, nacionales e importados deberán ser registrados en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA, para su internamiento, uso y comercialización en el país; asimismo, son objeto de control y fiscalización su fabricación, importación, formulación, envasado, distribución y comercialización. Estas actividades se desarrollarán de acuerdo a lo establecido en el reglamento específico sobre la materia, el cual deberá respetar estrictamente las disposiciones contenidas en los artículos 16, 17 y 18 del presente Reglamento.

(...)

- **Decreto Supremo N°007-2017-MINAGRI, Reglamento de la leche y subproductos lácteos (21 de junio de 2017)**

(...)

Artículo 7°.- Especificaciones de calidad sanitaria e inocuidad. La leche y productos lácteos deben cumplir con los criterios establecidos para residuos de plaguicidas,

² <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/circulo-deming/>

residuos de medicamentos de uso veterinario, contaminantes microbiológicos, metales pesados u otros contaminantes, establecidos en la normativa sanitaria nacional vigente o, en su defecto, con lo referido en las normas del Codex Alimentarius; y, en lo no previsto por estas, con lo señalado en las regulaciones federales de los Estados Unidos de América o, en su defecto, con lo establecido por la normativa de la Unión Europea.

Artículo 8°.- Especificaciones técnicas. Requerimientos mostrados en la Tabla 2.

Artículo 9°.- Especificaciones sanitarias. La leche cruda destinada a la comercialización debe provenir de animales libres de enfermedades (sanidad animal) y cumplir con las especificaciones de calidad sanitaria e inocuidad que establece el Ministerio de Salud, según requerimientos mostrados en la Tabla 3.

(...)

Artículo 22°.- Registros de hatos. Los hatos o animales de producción lechera, deben estar declarados oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis por el SENASA, o estar sometidos a control oficial y a programas de erradicación. Los animales deben tratarse solamente con medicamentos veterinarios autorizados por SENASA, con arreglo a su uso específico y de una manera que no tenga efectos negativos en la inocuidad de la leche, lo que incluye el respeto del periodo de retiro, teniendo en cuenta lo establecido en el Codex Alimentarius.

Artículo 23°.- Requisitos que deben cumplir los hatos productores de leche. El diseño, la ubicación y el mantenimiento de los establecimientos de los hatos deben garantizar el mínimo riesgo de contaminación de la leche cruda, tanto de origen intrínseco (animal) como de origen extrínseco (ambiental), y deberán cumplir con los siguientes requisitos:

23.1 De Infraestructura

1. El diseño de los establecimientos e instalaciones de los hatos debe permitir un flujo operacional con mínimo riesgo de contaminación cruzada de la leche. Las instalaciones donde se realice el ordeño deben estar ubicadas y construidas de forma tal que facilite el drenaje de líquidos; asimismo, deben contar con medios adecuados para la remoción de desechos, de forma tal que reduzca al mínimo o impida la contaminación de la leche.
2. Las instalaciones deben tener la iluminación y ventilación suficientes, así como el suministro de agua de calidad para las actividades, y contar con medidas de prevención contra el ingreso de vectores.
3. Suministro de agua potable o de fácil potabilización, que no deteriore o altere la leche.
4. Los pisos de las áreas de ordeño deben ser de fácil limpieza y desinfección, que facilite el drenaje del líquido.
5. Los utensilios y equipos empleados en los hatos para el manejo de la leche deben cumplir con los siguientes requisitos:

- 5.1 Los equipos y utensilios empleados en el manejo de la leche deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistentes a la corrosión, y ser mantenidos en buen estado de conservación.
- 5.2 Los materiales que se utilicen en las instalaciones que puedan estar o estén en contacto con los alimentos deben ser de fácil limpieza y desinfección.
- 5.3 Los utensilios para ordeño deben ser fáciles de limpiar y desinfectar, resistentes a la corrosión e incapaces de transferir sustancias extrañas a la leche.
- 5.4 El equipo de ordeño debe ser instalado y probado de acuerdo con las instrucciones del fabricante, a efectos de garantizar que el equipo funcione correctamente.
- 5.5 Los recipientes para contener la leche cruda, deben ser de exclusivo uso para tal fin, y deben ser de material sanitario que garantice la limpieza y desinfección.
- 5.6 Las superficies y tuberías de los equipos que entran en contacto con los alimentos deben estar en adecuadas condiciones de conservación y mantenimiento.

23.2 Buenas prácticas de sanidad y alimentación animal

1. Los establecimientos deben garantizar el cumplimiento de las disposiciones sobre Buenas Prácticas Ganaderas, establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional Competente.
2. Los hatos con ganaderías identificadas con enfermedades zoonóticas a través de la leche, deben desarrollar un programa de saneamiento para acceder a la comercialización de la leche, para lo cual se aplicarán las medidas preventivas que establezca la autoridad sanitaria.
3. La leche procedente de animales tratados con antibióticos y otros medicamentos veterinarios cuyos principios activos o metabolitos se eliminan por la leche, solo podrá darse para el consumo humano hasta en tanto haya transcurrido el periodo de retiro especificado en el rótulo para el medicamento o insumo pecuario en cuestión.
4. Los animales deben tratarse con medicamentos veterinarios autorizados por el SENASA, teniendo en cuenta lo establecido en el Codex Alimentarius.
5. Deben adoptar precauciones para garantizar que los animales lecheros no consuman ni tengan acceso al agua contaminada ni a otros contaminantes del medio, que puedan originar enfermedades o contaminar la leche.
6. Para la alimentación de bovinos utilizados para la producción de leche, se debe tener en cuenta lo establecido en el Codex Alimentarius o lo establecido por la autoridad sanitaria competente.

(...)

Artículo 27°.- Capacitación. El personal relacionado con la producción y recolección de la leche, según corresponda, debe recibir capacitación continua y tener las habilidades apropiadas en los siguientes temas:

1. Salud y manejo animal.

2. Proceso de ordeño.
3. Prácticas higiénicas en la manipulación de la leche.
4. Higiene personal y hábitos higiénicos.

III. METODOLOGÍA

3.1 Lugar de ejecución

3.1.1 Ubicación

El presente trabajo de investigación no experimental se realizó en las instalaciones del establo La Querencia ubicado en camino a EXSA s/n, altura km 40 Antigua Panamericana Sur, en el distrito de Lurín, Lima, Perú que ocupa aproximadamente 5.12 hectáreas (Anexo 1).

3.1.2 Historia

El terreno del establo La Querencia fue comprado en 1986 y años más tarde en 1988 importaron las primeras 40 vacas de raza Holstein de Estados Unidos por Robert Watson Barber, un aficionado a los caballos que decidió comenzar este emprendimiento como medio para financiar su afición.

Hoy en día el establo posee alrededor de 700 cabezas de ganado y compran semen importado de Canadá, Estados Unidos y Europa.

El establo tiene planes de completar el ciclo de producción con la construcción de una planta para la elaboración de quesos.

3.1.2.1 Población de ganado

En diciembre del año 2019 la población del establo era de 753 vacunos, 340 vacas en producción y 27 en seca, 380 animales en recría y 1 toro como se señala en la Tabla 4. El establo La Querencia tiene vacas de razas Holstein en su mayoría, Brown Swiss y Jersey.

Tabla 4: Distribución de animales

	Categoría	Población animal al 30 de diciembre de 2019
Vacas	Alta producción	93
	Media producción	112
	Baja producción	121
	Maternidad	14
	Secas	27
	Enfermería	5
Recría	Vaquillas	345
	Maternidad	12
	Terneros	23
	Toros	1
Total		753

Fuente: Reporte semanal establo La Querencia

3.1.2.2 Alimentación del ganado

El establo tiene dos fuentes principales de alimento que son: concentrado y forraje. La fórmula del alimento (Tabla 5) suministrado es elaborada de acuerdo a los requerimientos de cada categoría y de la disponibilidad de insumos en el mercado

Tabla 5: Fórmula de la ración alimenticia al 30 de diciembre de 2019

Insumo	Cantidad Total Ofrecido (kg) x día	Costo Total (S/) Ración x día
Silo de Maíz	7.881	1.659,25
Orujo de Cerveza	2.964	563,25
Alcachofa Fresca	2.856	299,88
Alfalfa	1.872	1.928,54
Maíz Molido	1.584	1.204,60
Camote	1.361	1.402,04
Núcleo LQ	945	1.835,26
Panca	577	242,42
Harina Integral de Soya	440	705,65
Melaza	426	247,31
Sobrante	380	136,86
Leche Pasteurizada	339	478,16
King Grass	329	32,92
Pasta de Algodón	328	326,69
Concentrado Montana	223	402,07
Recría		
Torta de Soya	207	295,31
Concentrado Preparto	62	114,48
Núcleo Recría-Secas	58	80,53
Bicarbonato de sodio	3	3,91
Total general	22.837	11.959,12

Fuente: Establo La Querencia

El concentrado: la composición del concentrado usado en el establo contiene insumos tales como: silo de maíz, harina integral de soya (Figura 5), así como vitaminas y minerales entre otros (Figura 6). La preparación del concentrado se realiza en el mismo establo en un mezclador (Figura 7).



Figura 5: Sacos de insumos en el almacén



Figura 6: Sacos de insumos en el almacén de terneras



Figura 7: Mezclador de alimento

El forraje: El establo La Querencia no cuenta con piso forrajero, principalmente, por ser un terreno eriazo. El forraje vienen de diferentes proveedores, este forraje es suministrado picado, ya que este va a ser ensilado para su futuro uso (Figura 8).



Figura 8: Silo tipo salchicha o en bolsa

El ensilado es un método de conservación de forrajes en la que un pasto fresco, producido en la época de lluvia se guarda sin aire y se usa en la época en la que no hay suficiente producción de forraje (MINAGRI, 2011). Constituye una manera práctica de guardar forraje para utilizarlo en épocas críticas.

La conservación del forraje se da en un medio anaeróbico, mediante la fermentación de carbohidratos, se provee de energía a las bacterias productoras de ácido láctico para que

se multipliquen rápidamente y acidifiquen el medio, inhibiendo así el crecimiento de cualquier agente capaz de descomponer y deteriorar el forraje almacenado. El ensilado en el establo es importante ya que asegura la alimentación de los animales tanto en calidad como cantidad. Por ello el establo ensila anualmente un aproximado de 2,900 t de maíz.

El uso de forraje a su vez se complementa con el suministro de alfalfa, camote (Figura 9), panca, king grass y alcachofa fresca.



Figura 9: Camote almacenado para su futuro uso

3.1.2.3 Sistema de ordeño

El ordeño es la actividad en la cual se extrae la leche de las ubres de las vacas. En el establo La Querencia, el ordeño se realiza tres veces al día en la mañana a las 3:00 a. m. y 10:00 a. m. y en la tarde 6:00 p. m.

Proceso: las operaciones de ordeño son ejecutadas en el establo por el personal técnico quienes realizan las siguientes acciones:

- Se arrean las vacas en el siguiente orden: primero las vacas post parto, luego las vacas de alta, media y baja producción, respectivamente, para finalmente ordeñar las vacas en tratamiento sanitario.
- Las vacas son llevadas a la sala de espera.
- Se colocan, con tranquilidad, a las vacas en el área de ordeño en las respectivas guillotinas.
- Se efectúa el despunte, limpieza de pezones y la detección por si hubiese algún problema en la ubre como mastitis.

- Se colocan las pezoneras y se controla el tiempo de retiro de las mismas para evitar el sobre ordeño.
- Se sellan los pezones con tintura de yodo y se traslada a las vacas a sus respectivos corrales.

Instalaciones: el establo La Querencia realiza un ordeño mecánico automatizado, la sala de ordeño es de sistema espina de pescado de salida rápida. El flujo de los animales en el ordeño es: primero los animales ingresan al corral de espera (Figura 10), segundo ingresan a la sala de ordeño que consta de 20 unidades de ordeño en dos barras de 10 guillotinas cada una (Figura 11), tercero las vacas finalizado el ordeño pasan a un corredor donde son finalmente trasladadas a sus respectivos corrales. Adicionalmente se encuentra la sala de máquinas y la sala de enfriamiento.



Figura 10: Corral de espera para el ordeño



Figura 11: Sala de ordeño

3.1.2.4 Producción de leche

La producción de leche en el establo constituye la mayor parte de los ingresos y es el punto crítico donde se evalúa la calidad del producto final del establo; durante el año se ve afectada por diferentes factores como son: fisiológicos y ambientales, que generan variaciones en los niveles de producción y su calidad.

En la Tabla 6 se muestra las características de productividad, que incluyen total de vacas, vacas en producción, porcentaje de vacas en producción, promedio diario general, promedio diario de producción, días de seca, intervalo entre partos y padre identificado, se puede apreciar información desde el año 2012 hasta el 2019.

Tabla 6: Características de productividad en el establo La Querencia

Año	Número de vacas			Promedio diario general Leche Kg	Promedio vacas en ordeño Leche Kg	Período de seca Días	Intervalo entre parto Meses	Padre Ident %
	Total N°	En ordeño N° %						
2012	356	332	93	29.0	31.0	50	13.8	99
2013	347	318	91	28.8	31.4	58	14.8	97
2014	342	316	92	31.3	33.8	65	14.6	97
2015	332	310	93	29.0	31.1	60	13.8	98
2016	358	324	90	27.6	30.4	58	13.7	95
2017	359	327	91	27.8	30.4	63	14.0	91
2018	366	339	92	29.5	31.8	58	13.8	93
2019	372	348	94	31.5	33.6	54	13.3	99

Fuente: Servicio Oficial de Productividad Lechera

En la Tabla 7 se muestra el análisis de calidad de la leche del establo de los últimos 2 años, los análisis de muestra de leche han sido realizados por el Laboratorio de Tecnología de Leche y Carnes de la Facultad de Zootecnia de la UNA – La Molina en base a un acuerdo técnico – económico con el Comité Regional de Lima, los análisis son evaluados en el equipo Milko Scan “FOSS”, tecnología de análisis de leche por rayos infrarrojos, el cual es calibrado cada 6 a 9 meses.

Tabla 7: Análisis de la calidad de leche

Año	Mes	Grasa	SNG	ST	Densidad	Proteína	Lactosa	Punto de cong.
		%	%	%	g/ml.	%	%	°C
2018	Enero	3.49	8.91	12.39	1.0300	3.68	-	-
	Febrero	3.32	8.83	12.15	1.0312	3.59	-	-
	Marzo	3.57	9.00	12.57	1.0320	3.72	-	-
	Abril	3.61	9.18	12.79	1.0320	3.6	-	-

Año	Mes	Grasa %	SNG %	ST %	Densidad g/ml.	Proteína %	Lactosa %	Punto de cong. °C
2019	Mayo	3.55	8.99	12.54	1.0320	3.61	-	-
	Junio	3.47	8.91	12.38	1.0310	3.65	-	-
	Julio	4.14	8.83	12.97	1.031	3.99	-	-
	Agosto	3.62	8.94	12.55	1.033	3.34	4.99	-0.553
	Septiembre	3.49	8.95	12.44	1.032	3.68	4.88	-0.534
	Octubre	3.80	8.25	12.05	1.0343	4.29	4.99	-0.532
	Noviembre	3.15	9.01	12.16	1.027	3.60	5.05	-0.532
	Diciembre	3.12	9.06	12.18	1.0310	3.62	5.05	-0.546
	Enero ^a	-	-	-	-	-	-	-
	Febrero ^b	-	-	-	-	-	-	-
	Marzo	3.49	9.12	12.61	1.0335	3.68	4.72	-0.557
	Abril	3.37	9.17	12.54	1.0329	3.66	-	-
	Mayo	3.45	9.18	12.54	1.0313	3.7	-	-
	Junio	2.82	9.15	11.97	1.0325	3.62	-	-
	Julio	3.78	8.93	12.70	1.0318	3.58	-	-
	Agosto	3.39	8.98	12.37	1.0319	3.59	4.93	-
	Septiembre ^b	-	-	-	-	-	-	-
	Octubre	3.88	7.99	11.87	1.0282	3.39	4.69	-
	Noviembre ^b	-	-	-	-	-	-	-
	Diciembre	2.99	8.40	11.39	1.0308	3.43	-	-

Fuente: Comité Regional de Productividad Lechera de Lima

^a El muestreo fue inadecuado por parte de los controladores de campo.

^b No se realizó muestreo

3.1.2.5 Reproducción

El establo usa en su totalidad inseminación artificial como técnica reproductiva, usando semen congelado tanto nacional como importado, teniendo en consideración los aspectos técnicos – económicos.

En la Tabla 8 se muestra las existencias de dosis de semen disponibles en el establo.

Tabla 8: Inventario de existencias de semen

Raza	Toro	Proveedor	Existencia al 30.12.19
Brown Swiss	Carrier SX	Agrogenetica	15
Holstein	Titan	Arequipa	7
Holstein	Nicolas	Querencia	1
Holstein	Goliat	Querencia	172
Holstein	Estefano	Querencia	57
Brown Swiss	Sultan	Querencia	11

Raza	Toro	Proveedor	Existencia al 30.12.19
Brown Swiss	Thor	Querencia	8
Holstein	Endco Aloha	Arequipa	7
Holstein	Brash	Foundation	57
Holstein	Onur	Querencia - Arequipa	14
Jersey	Draper SX	Agrogenetica	2
Holstein	Modesty SX	Select Sires	7
Holstein	Crush SX	Agrogenetica	1
Holstein	Artist SX	Agrogenetica	3
Holstein	Ja-Bob Rex PP-Red ET SX	Triple Hill	209
Jersey	Tombeth KK Vallie SX	Triple Hill	43
Holstein	Dun-Did TT Black Onyx RC	Triple Hill	370
Holstein	Messi	Querencia	1093
TOTAL			2077

Fuente: Reporte semanal establo La Querencia

3.1.2.6 Instalaciones

El establo dispone aproximadamente 5.12 hectáreas de terreno. En el Anexo 2 se puede observar un esquema general de las diferentes instalaciones que tiene el establo como son: oficinas, corrales, corral de ordeño, almacenes y zona de silos.

Corrales de vacas: el establo posee 31 corrales de tierra con cercos y postes de metal y madera, cada corral tiene comederos y bebederos de concreto (Figura 12, 13 y 14). En la Tabla 9 se muestra la relación de los corrales en el establo, y en el Anexo 3 se encuentra el plano de distribución de los corrales.

Tabla 9: Relación de corrales

Categoría	Corral
Producción	1 - 9
Recría	10 – 30
Producción	31



Figura 12: Corral de vacas en producción



Figura 13: Pasaje de alimentación



Figura 14: Bebedero de cemento

El establo cuenta con un área de sanidad (Figura 15) la cual está destinada para actividades de manejo: tratamientos sanitarios de los animales como es la aplicación de medicamentos, vacunas y otros.



Figura 15: Área de Sanidad

3.2 Metodología

La metodología que se aplicó para la realización del presente trabajo académico se puede apreciar en la Figura 16.

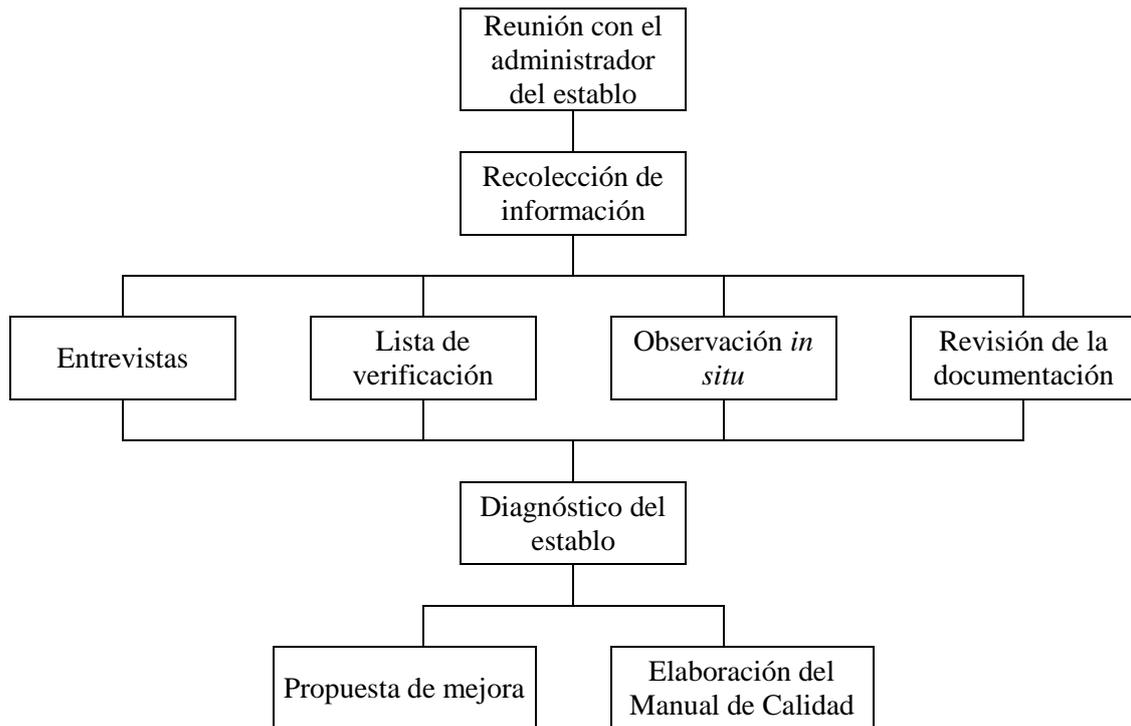


Figura 16. Esquema de la metodología a aplicar

A continuación se detallara las actividades realizadas:

3.2.1 Reunión con el administrador del estable

El trabajo se inició con una reunión con el administrador del estable La Querencia a quien se le explicó sobre el Sistema de Gestión de Calidad, la metodología a seguir y se planteó conseguir los siguientes objetivos para esa reunión:

- Aceptar la realización del trabajo académico.
- Brindar el apoyo necesario para la recolección de información.
- Conocer la situación del estable La Querencia.
- Designar a la persona para la coordinación de la ejecución del proyecto.

3.2.2 Recolección de la información

Se realizaron varias visitas de campo a las instalaciones del estable La Querencia, en las cuales se observó la realización de su proceso productivo, desde el manejo del ganado hasta el ordeño de estos, los equipos utilizados, las oficinas administrativas y sus diferentes ambientes; con la finalidad de obtener y recolectar la información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

3.2.3 Entrevistas

Se realizaron entrevistas con los diferentes trabajadores involucrados en el proceso productivo, previa aprobación del administrador, con la finalidad de obtener mayor información sobre la realización de los procesos desarrollados, así como si los trabajadores del establo tenían un conocimiento sobre estos.

3.2.4 Lista de verificación

La lista de verificación o check list (Anexo 4) es una herramienta de auditoría que nos informa de las No conformidades que se pueden encontrar en los procesos de auditoría, la cual está dividida según se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: Lista de capítulos de la lista de verificación

Capítulo	Descripción
4	Contexto de la organización
5	Liderazgo
6	Planificación
7	Apoyo
8	Operación
9	Evaluación del desempeño
10	Mejora

3.2.5 Observación in situ

Se hizo un recorrido del establo junto con el administrador el señor Clifford Watson donde observaron los procesos de manejo, alimentación y ordeño en el establo La Querencia, también se tomó evidencia gráfica de los procesos productivos.

3.2.6 Revisión de la documentación

Se revisó la documentación presente en las oficinas de administración, así como la documentación manejada de forma virtual relevante para los requisitos de la norma.

3.2.7 Diagnóstico del establo.

Para tener una mejor visión del estado del sistema de gestión de calidad aplicado actualmente y poder compararlo con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001, se aplicó lista de verificación desarrollada.

La aplicación de la lista de verificación se realizó de manera independiente de las visitas, basado en la información recopilada a través de las entrevistas al personal de las diferentes áreas de la empresa, también se tomó en cuenta las evidencias recolectadas durante las visitas a campo y la revisión de la documentación de la empresa.

Este diagnóstico permitió conocer las diferencias entre el actual sistema de gestión de calidad usado y la NTP ISO 9001:2015 y sus deficiencias o problemas, de esta forma se ha identificado las causas de los problemas que permitieron solucionarlos.

Para el diagnóstico de la empresa se procedió a dar una puntuación en cada ítem de la lista de verificación como se muestra a continuación en Tabla 11.

Tabla 11: Valoración por ítem para estimar el nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001

Descripción	Puntaje
Muy deficiente (No cumple con el requerimiento de la norma)	1
Deficiente (Cumplimiento deficiente del requerimiento de la norma)	2
Regular (Cumplimiento parcial del requerimiento de la norma)	3
Óptimo (Buen cumplimiento de la norma con pequeñas deficiencias)	4
Muy óptimo (Cumple a cabalidad con los requerimientos de la norma)	5

Aplicando la escala de puntuación antes mencionada se obtuvo un puntaje para cada capítulo, obteniendo un puntaje parcial. Para determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma se desarrolló la Tabla 12 con la categorización como se muestra a continuación:

Tabla 12: Nivel de cumplimiento para calificar el estable respecto a las exigencias de la norma

Rango	Descripción
100%	Cumple completamente con los criterios enunciados: se establece, se implementa y se mantiene; corresponde a las fases de verificar y actuar para la mejora del sistema.
65 – 99%	Cumple parcialmente con los criterios enunciados: se establece, se implementa, no se mantiene; corresponde a la fase del hacer del sistema.
34 – 65%	Cumple con el mínimo de los criterios enunciados: se establece, no se implementa, no se mantiene; corresponde a las fases de identificación y planeación del sistema.
0 – 33%	No cumple con los criterios enunciados: no se establece, no se implementa y no se mantiene.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico incluyó todos los procesos involucrados en la situación actual de la producción de leche dentro del establo, recolectando información de las áreas como dirección, gestión de la calidad, manejo, alimentación sanidad y ordeño. En cada área se realizaron entrevistas al personal a cargo de las diferentes actividades, iniciando desde el nivel jerárquico más alto, mediante la observación se apreció la realización de los procesos y se revisó la información documentada. Luego de inspeccionar las áreas del establo lechero, se asignó una puntuación a cada aspecto, obteniendo los resultados de la Tabla 13.

Tabla 13: Lista de verificación llena

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto		
	La organización ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.	4
	La organización ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.	4
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		
	La organización ha determinado las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	2
	La organización ha determinado los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.	3

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	3
	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	
	La organización ha determinado los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.	1
	Si se ha determinado el alcance, la organización consideró:	
	a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.	
	b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.	2
	c) Los productos y servicios de la organización.	
	La organización aplicó todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.	2
	El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización está disponible como información documentada.	1
	El alcance establece los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporciona la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.	1
	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	
4.4.1	La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.	3
	La organización ha determinado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	1

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha determinado las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos necesarios.	1
	La organización ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos.	1
	La organización ha determinado y aplica los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.	2
	La organización ha determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.	1
	La organización ha asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos.	1
	La organización ha abordado los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.	1
	La organización ha evaluado estos procesos e implementado cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos.	1
	La organización ha mejorado los procesos y el sistema de gestión de la calidad.	2
4.2.2	La organización mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos.	3
	La organización conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	3

5 LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad.	3
5.1.2 Enfoque al cliente		
	La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente.	4
5.2 Política		
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad		
	La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política de la calidad que es apropiada al propósito y contexto de la empresa y apoye su dirección estratégica.	3
	La alta dirección ha proporcionado un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos de calidad.	3
	La alta dirección ha incluido compromisos aplicables.	1
	La alta dirección ha incluido un compromiso de mejora continua.	1
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad		
	La política de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada.	1
	La política de la calidad se comunica, entiende y aplica dentro de la organización.	1
	La política de la calidad está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	1
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	2

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.	2
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.	3
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora.	1
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.	2
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.	2

6 PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

- Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización ha considerado las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que son necesarias abordar.
- 6.1.1**
- La organización ha planificado las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.
- 6.1.2**
- La organización ha planificado la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4).

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha planificado la manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	2
	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.	2
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos		
6.2.1	La organización ha establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	2
	La organización mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad.	1
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino qué se va a hacer.	2
	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino qué recursos se requerirán.	2
	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determinó quién será responsable.	2
	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determinó cuándo se finalizará.	2
	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determinó cómo se evaluarán los resultados.	2
6.3 Planificación de los cambios		
	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios han sido llevados a cabo de manera planificada (véase 4.4).	1
	La organización ha considerado el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.	1

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha considerado la integridad del sistema de gestión de la calidad.	1
	La organización ha considerado la disponibilidad de recursos.	1
	La organización ha considerado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	1
7 APOYO		
7.1 Recursos		
7.1.1 Generalidades		
	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	1
	La organización ha considerado las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.	2
	La organización ha considerado qué se necesita obtener de los proveedores externos.	4
7.1.2 Personas		
	La organización ha determinado y proporcionado las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	4
7.1.3 Infraestructura		
	La organización ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	4
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos		

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
----	-------------	---------

	La organización ha determinado, proporcionado y mantenido el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	3
--	--	---

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la edición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	4
--	--	---

	La organización se aseguró de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.	5
--	---	---

	La organización se aseguró de que los recursos proporcionados se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.	4
--	--	---

	La organización ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.	5
--	--	---

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

	El equipo de medición ha sido calibrado o verificado, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacional o nacional; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación.	1
--	---	---

	El equipo de medición ha sido identificado para determinar su estado.	1
--	---	---

	El equipo de medición ha sido protegido contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.	1
--	---	---

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha determinado si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	1

7.1.6 Conocimientos de la organización

La organización ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	3
--	---

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización ha considerado sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.	3
--	---

7.2 Competencia

La organización ha determinado la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	5
--	---

La organización se ha asegurado de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.	5
--	---

La organización cuando sea aplicable, toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	3
---	---

La organización ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	3
--	---

7.3 Toma de conciencia

La organización se ha asegurado de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: la política de la calidad; los objetivos de la calidad pertinentes; su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad,	4
---	---

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	
7.4 Comunicación		
	La organización ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: qué comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar; quién comunica.	3
7.5 Información documentada		
7.5.1 Generalidades		
	El sistema de gestión de la calidad de la organización ha incluido la información documentada requerida por esta Norma Internacional.	2
	El sistema de gestión de la calidad de la organización ha incluido la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	2
7.5.2 Creación y actualización		
	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia).	2
	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado del formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)	3
	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	2
7.5.3 Control de la información documentada		

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
7.5.3.1	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.	3
	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).	3
7.5.3.2	Para el control de la información documentada, la organización ha abordado las actividades de distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; control de cambios (por ejemplo, control de versión); conservación y disposición.	3
	La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se ha identificado, según sea apropiado, y controlado.	2
	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad se protege contra modificaciones no intencionadas.	4

8 OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

La organización ha planificado, implementado y controlado los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:

- a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios.
- b) El establecimiento de criterios para:
 - 1) los procesos.

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<ul style="list-style-type: none"> 2) la aceptación de los productos y servicios. c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios. d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios. e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: <ul style="list-style-type: none"> 1) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado. 2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos. 	
	La salida de esta planificación se ha adecuado para las operaciones de la organización.	4
	La organización controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	5
	La organización se ha asegurado de que los procesos contratados externamente están controlados (véase 8.4).	4
	8.2 Requisitos para los productos y servicios	
	8.2.1 Comunicación con el cliente	
	La comunicación con los clientes incluye proporcionar la información relativa a los productos y servicios.	5
	La comunicación con los clientes incluye tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios.	5
	La comunicación con los clientes incluye obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes.	5

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La comunicación con los clientes incluye manipular o controlar la propiedad del cliente.	5
	La comunicación con los clientes incluye establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	5
	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	
	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se ha asegurado de que los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y aquellos considerados necesarios por la organización.	4
	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se ha asegurado de que la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	5
	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	
8.2.3.1	La organización se aseguró de tener la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	5
	La organización lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:	
	a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.	5
	b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.	
	c) Los requisitos especificados por la organización.	
	d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	
	La organización se asegura de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	5
	La organización confirmó los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.	5
8.2.3.2	La organización conserva la información documentada, cuando sea aplicable sobre los resultados de la revisión.	3
	La organización conserva la información documentada, cuando sea aplicable sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.	3
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	
	La organización se ha asegurado de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.	1
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	No Aplica
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	
8.4.1	Generalidades	
	La organización se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	4
	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	5

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha determinado y aplicado criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	5
	La organización conserva la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	2

8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización se ha asegurado de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.

La organización se ha asegurado de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.

La organización ha definido los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes.

La organización tiene en consideración: el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.

La organización determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

8.4.3 Información para los proveedores externos

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización se ha asegurado de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.	5
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar.	5
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para la aprobación de: productos y servicios; métodos, procesos y equipos; la liberación de productos y servicios.	4
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.	4
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para las interacciones del proveedor externo con la organización.	4
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.	1
	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	1

8.5 Producción y provisión del servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

La organización implemento la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. 3

Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de información documentada que defina: las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar. 3

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.	4
	Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios.	3
	Las condiciones controladas incluyen el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.	4
	Las condiciones controladas incluyen la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.	3
	Las condiciones controladas incluyen la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.	2
	Las condiciones controladas incluyen la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	4
	Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	5

8.5.2 Identificación y trazabilidad

La organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios. 4

La organización identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio. 4

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	5
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos		
	La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.	5
	La organización ha identificado, verificado, protegido y salvaguardado la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.	5
	Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.	3
8.5.4 Preservación		
	La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.	5
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega		
	La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	5
	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera: los requisitos legales y reglamentarios; las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios; la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios; los requisitos del cliente; la retroalimentación del cliente.	5

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
8.6 Liberación de los productos y servicios		
	La organización implementa las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	5
	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.	5
	La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	2
	La información documentada incluye evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	1
	La información documentada incluye la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	1
8.7 Control de las salidas no conformes		
8.7.1	La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	5
	La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.	5
	La organización trata las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: corrección; separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios; información al cliente; obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.	5

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	5
8.7.2	La organización conserva la información documentada que describe la no conformidad.	5
	La organización conserva la información documentada que describe las acciones tomadas.	1
	La organización conserva la información documentada que describe todas las concesiones obtenidas.	1
	La organización conserva la información documentada que identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	1

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización determinó qué necesita seguimiento y medición.	3
La organización determinó los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.	5
La organización determinó cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.	5
La organización determinó cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	5
La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	1
La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	2

9.1.2 Satisfacción del cliente

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	4
	La organización determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	1
9.1.3 Análisis y evaluación		
	La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.	5
	Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: la conformidad de los productos y servicios; el grado de satisfacción del cliente; el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; el desempeño de los proveedores externos; la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.	4
9.2 Auditoría interna		
9.2.1	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme con: los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; los requisitos de esta Norma Internacional.	1
	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad se implementa y mantiene eficazmente.	1
9.2.2	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la	1

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.	
	La organización define los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.	1
	La organización selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.	1
	La organización se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.	1
	La organización realiza las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.	3
	La organización conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.	1

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.	2
---	---

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.	1
La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	2

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes. 2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad. 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios. 4) Las no conformidades y acciones correctivas. 5) Los resultados de seguimiento y medición. 6) Los resultados de las auditorías. 7) El desempeño de los proveedores externos. 	2
	<p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la adecuación de los recursos.</p>	4
	<p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1).</p>	3
	<p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre las oportunidades de mejora.</p>	3
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección		
	<p>Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora.</p>	3
	<p>Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.</p>	3
	<p>Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos.</p>	4

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	1
10 MEJORA		
10.1 Generalidades		
	La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	4
	Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la mejora de los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.	4
	Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la corrección, prevención o reducción de los efectos no deseados.	5
	Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la mejora del desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	3
10.2 No conformidad y acción correctiva		
10.2.1	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla; hacer frente a las consecuencias.	5
	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:	5
	1) La revisión y el análisis de la no conformidad.	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	2) La determinación de las causas de la no conformidad.	
	3) La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir.	
	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización implementa cualquier acción necesaria.	5
	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.	5
	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización si fuera necesario, actualiza los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.	1
	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización si fuera necesario, hace cambios al sistema de gestión de la calidad.	1
	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	5
10.2.2	La organización conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.	1
	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de cualquier acción correctiva.	1
10.3	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	3
	La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.	1
TOTAL		568

Con base en la información proporcionada por la lista de verificación (Tabla 13), se analizan en total 196 puntos de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad como establece la norma Internacional ISO 9001:2015. Los siete apartados que se verificaron son: el Contexto de la Organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación del desempeño y Mejora.

Los requisitos de la norma que alcanzaron una puntuación muy óptima (5) y óptima (4) ascienden a 75, los valorados como regular (3) se contabilizan con 37 y los denominados como deficiente (2) y muy deficiente (1) son en total 32 y 52, respectivamente. Es notorio que en la mayoría de apartados existe una puntuación satisfactoria, con lo que se evidencia un correcto manejo dentro de los procesos del estable La Querencia.

Los ítems que reciben las puntuaciones más bajas se relacionan con los apartados de Planificación, Contexto de la organización y Liderazgo, siendo notorio la falta de registro de documentación, así como aspectos de una política bien definida. En función a los puntajes obtenidos, la sumatoria total es de 568, valor con el cual se procederá a relacionar el porcentaje de cumplimiento de los diferentes apartados, así como el cumplimiento global del estable lechero La Querencia en función a la norma de gestión de calidad (Tabla 14).

Tabla 14: Resumen del porcentaje de cumplimiento de la norma

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	43	39.09%
5	LIDERAZGO	30	40.00%
6	PLANIFICACIÓN	29	34.12%
7	APOYO	95	59.38%
8	OPERACIÓN	249	76.62%
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	73	50.34%
10	MEJORA	49	65.33%
TOTAL		568	58.26%

Como indica la Tabla 14, se encuentran descritos los siete apartados de la norma, su número de capítulo, el puntaje obtenido y el porcentaje de cumplimiento. Cada puntaje obtenido luego de la lista de verificación se agrupó y calculó el porcentaje en relación a valor total (568). Luego de obtener los resultados se ubica la Planificación como el apartado con el

porcentaje más bajo (34.12%), así como la Operación con un 76.62% de cumplimiento, respecto a los requisitos.

En la Figura 17, se observa gráficamente el cumplimiento del requisito de la norma ISO 9001:2015 siendo el porcentaje global de 58.26% por lo que se determina que existen apartados a fortalecer para conseguir un mayor desempeño. Como se mencionó anteriormente la Operación obtuvo el mayor puntaje de la evaluación (76.62%), seguido por la Mejora (65.33%) y el Apoyo (59.38%). El resto de apartados que se ubican por debajo del valor global son un claro indicador de oportunidades que requieren de gestión e instrucción.

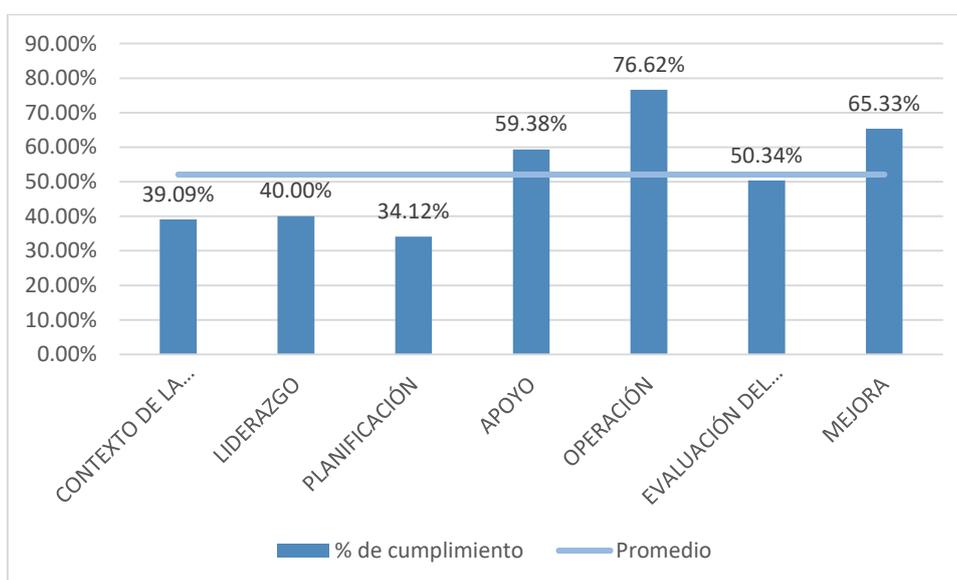


Figura 17: Porcentaje de cumplimiento global de la norma ISO 9001:2015

Medina (2016), indica dentro de su propuesta de implementación de sistema de gestión de calidad, que luego del diagnóstico, la mayoría de capítulos de la norma ISO no llegan a un porcentaje del 100% de cumplimiento, debido a que los requisitos del sistema, se limitan por los recursos, así como la responsabilidad de la dirección. En el presente estudio se evidencia que la mayoría de los siete apartados, están por debajo del 50%, así como la relación entre los recursos, que muchas veces han limitado la generación y el registro de los documentos y puede deberse al Liderazgo de la alta dirección.

Fuentes (2020) identificó que uno de los problemas detectados en diagnóstico de una organización de productos lácteos, previa a diseñar un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015, es que, los procesos son llevados a cabo de manera empírica sin una organización, ni instructivos del correcto desarrollo. En la investigación realizada se ha

constatado que las actividades en el establo lechero, están basadas en la experiencia de los trabajadores, pero sin una directriz o guía documentada, por lo tanto, se concuerda con el autor.

Alfonso y Soto (2017) indican que, la falta de un modelo de evaluación de desempeño influye negativamente en el cumplimiento de este apartado y se debe a la falta de protocolos definidos en un proceso productivo, así como un seguimiento formal. En el presente estudio, la evaluación de desempeño obtuvo un 50.34% de cumplimiento, lo que fue evidenciado dentro de la lista de verificación con la falencia en las formas de evaluar las actividades, brindar seguimiento, definir metodologías para auditorías internas y un monitoreo poco ejecutado por la dirección, por lo que, se concuerda con las autoras.

4.1.1 Contexto de la organización

Dentro del Contexto de la organización se establecen los datos recopilados del apartado (Tabla 15). El nivel de cumplimiento es de 39.09%, estando por debajo del valor global. Entre los diferentes aspectos, se nota que el 4.3 obtuvo la menor calificación, superado por el 4.4 y 4.2, donde la comprensión de la organización establece un porcentaje aceptable, con esta descripción se evidencian los puntos a fortalecer.

Tabla 15: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Contexto de la organización

N°	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
4	Contexto de la organización	43	39.09%
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	8	80.00%
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	8	53.33%
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	7	28.00%
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	20	33.33%

Es posible apreciar que, el establo reconoce a sus partes interesadas, siendo clientes, proveedores, colaboradores y entidades gubernamentales, con la diferencia que el seguimiento es limitado hacia pequeñas características en lo que concierne a proveedores y clientes. El establo no determina un alcance ni reconoce los procesos necesarios para un sistema de gestión de calidad, es evidente una falta de información documentada, así como un mapeo de procesos.

En algunos procesos se cuenta con indicadores para las diversas áreas de labores, siendo medidos y controlados. A su vez en las áreas no se evidencia un manual donde se definan

los roles de los puestos, una identificación de riesgos y oportunidades acorde a una metodología sino solo con base en la experiencia y observación, es decir el contexto está establecido, pero manejan empíricamente un sistema de gestión de calidad.

Arévalo (2017) determinó que, dentro de la norma ISO 9001:2015, el contexto de la organización, puede llegar al cumplimiento más bajo, ya que, las organizaciones no definen un sistema de gestión de calidad, así como sus procesos e interacciones con las partes interesadas. Se concuerda con el autor, debido a que, este apartado es uno de los más bajos en cumplimiento, siendo notorio que se reconoce a las partes interesadas, pero no lo referente al sistema de gestión.

4.1.2 Liderazgo

Dentro de la Tabla 16, se indica el cumplimiento del Liderazgo, alcanzando un 40.00%. En este apartado la política alcanza un 31,43%, seguido por los roles, responsabilidades y autoridades en la organización (40%). El 70% indica que el liderazgo y compromiso es evidente en la empresa, pero debe manejarse con un instrumento de gestión y objetivos propuestos.

Tabla 16: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Liderazgo

N°	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
5	Liderazgo	30	40.00%
5.1	Liderazgo y compromiso	7	70.00%
5.2	Política	11	31.43%
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	12	40.00%

En lo concerniente al compromiso por parte de los responsables de La Querencia, es evidente que manejan una administración con enfoque a un sistema de gestión de calidad, pero no están alineados a una política con objetivos, así como los indicadores para medir su eficacia en las diferentes áreas. Dentro de la organización se denota la importancia de que sus procesos se realicen con un enfoque de calidad y conformidad a los requisitos mínimos, con miras a la mejora, pero sin planificación, así como la definición de los puestos de trabajo.

Quisberth y Huancario (2018), indican que la falta de una política reduce notoriamente el cumplimiento del sistema de gestión de calidad. En el apartado de liderazgo, se ha evidenciado como la política ha influido en el compromiso de calidad, reduciendo el porcentaje de cumplimiento, por parte de la alta dirección, así como en los roles y responsabilidades de los colaboradores.

4.1.3 Planificación

La planificación alcanza un 34.12% de cumplimiento en función a los lineamientos de la norma (Tabla 17), siendo la planificación de los cambios el ítem con menor puntuación, indicando que cuando existen modificaciones dentro de un proceso o cuando es requerido para mejorar la calidad del producto, no existe una planificación y es evidente ante la falta de objetivos de la calidad (37.14%), siendo las directrices los insumos para proyectar las metas de la empresa.

Tabla 17: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Planificación

N°	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
6	Planificación	29	34.12%
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	11	44.00%
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	13	37.14%
6.3	Planificación de los cambios	5	20.00%

El estable lechero en este apartado indica que, no presenta una gestión idónea para detectar cambios que involucren riesgos y oportunidades, que pueden ocasionar daños a la organización o un beneficio potencial para mejorar la calidad, si es evidenciado, registrado y tomada las acciones pertinentes. Los objetivos deben definirse para cuantificar el nivel de cumplimiento y es evidente que no se aplica en La Querencia.

Los cambios dentro de un proceso productivo de lácteos, son indispensables para una correcta ejecución, evitando riesgos y aprovechando las oportunidades (Medina, 2016). Dentro de este apartado es notorio que la falta de planificación, desencadena un bajo accionar en lo concerniente a riesgos y por lo tanto no se detectan oportunidades de mejora.

4.1.4 Apoyo

En lo concerniente a este apartado, el nivel de cumplimiento asciende a 59.38% (Tabla 18), indicando que la mayoría de ítems presentan un correcto desempeño como la Competencia y Toma de conciencia (80%), siendo aspectos como la Información documentada (52%) y los Recursos (57.50%) los espacios donde se presentan falencias que disminuyen el desempeño de la empresa en el sistema de gestión de calidad.

Tabla 18: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Apoyo

N°	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
7	Apoyo	95	59.38%
7.1	Recursos	46	57.50%
7.2	Competencia	16	80.00%
7.3	Toma de conciencia	4	80.00%
7.4	Comunicación	3	60.00%
7.5	Información documentada	26	52.00%

Con base en lo antes expuesto, se denota que la calidad en el establo lechero, se ha manejado sin la documentación que avale los procesos y toma de decisiones, en sinergia con la disponibilidad de recursos, se evidencia que requiere registrar los procesos para poder implementar el sistema de gestión de calidad. En este aspecto los recursos también indica que no existen mediciones con equipos certificados para asegurar la calidad del producto, en sí registran la información, pero sin organización. Es así, que la adquisición de nuevo equipamiento no tiene un sustento documental, sino cuando existe un desperfecto o a criterio personal de los trabajadores. Por último, la toma de conciencia, aunque es evidente que se cuenta con la misma, aún no gestiona competencias del personal.

La inexistencia de documentos, donde el personal pueda recibir información acerca de los procesos de la empresa, así como los riesgos y pérdidas económicas, que se generan debido a la incompetencia dentro de alguna actividad, influyen negativamente en la toma de conciencia (Arévalo, 2017). En este apartado se ha evidenciado como la falta de un registro y la documentación, han influenciado en una comunicación reducida para informar acerca de los procesos de la organización, pero no debilitó la competencia y toma de conciencia, sino refleja que no se han formalizado los recursos de seguimiento.

4.1.5 Operación

En la Tabla 19, la Operación alcanza un nivel de cumplimiento del 76.62%, siendo el apartado con mejor comportamiento dentro del sistema de gestión de calidad. A su vez la liberación de productos y servicios (56%), indica que el proceso se realiza con ciertas características que no están acorde a la norma, siendo el control de las salidas no conformes (70%), un ítem que no presenta registros ni un procedimiento para su resolución.

Tabla 19: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Operación

N°	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
8	Operación	249	76.62%
8.1	Planificación y control operacional	17	85.00%
8.2	Requisitos para los productos y servicios	61	87.14%
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios		No Aplica
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	57	71.25%
8.5	Producción y provisión del servicio	72	80.00%
8.6	Liberación de los productos y servicios	14	56.00%
8.7	Control de las salidas no conformes	28	70.00%

Al evaluar este capítulo, el nivel de cumplimiento revela que la operación está acorde a la norma, es decir, existe una secuencia ordenada en el desarrollo de los procesos internos, la planificación y control operacional. El desempeño del producto en función a los requisitos de calidad no se ve afectado por la falta de documentación y registro, pero en el control de insumos externos requiere de medidas, debido a que, no realizan una inspección que asegure la calidad. Cabe recalcar que el establo lechero no realiza un diseño y desarrollo de los productos porque comercializan directamente la leche, es por ello que este apartado no se consideró en la puntuación.

Quisberth y Huancario (2018), determinaron que dentro de una empresa de lácteos el conocimiento empírico de los trabajadores proporciona un nivel de cumplimiento del 71% en las operaciones, que puede estar relacionado con la experiencia que presentan. En el presente estudio la operación alcanzó un 76.62% de cumplimiento, debido a todas las acciones del personal para que, la leche obtenida sea de calidad.

4.1.6 Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño, como indica la Tabla 20 alcanza un nivel de cumplimiento del 50.34%, mostrando que no dan un seguimiento a todos los procesos y actividades. Es así que el ítem de Auditoría interna, obtiene el puntaje más bajo con el 25%, seguido por la revisión por la dirección (50.91%) y el seguimiento, medición, análisis y evaluación (70%).

Tabla 20: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Evaluación de desempeño

Nº	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
9	Evaluación de desempeño	73	50.34%
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	35	70.00%
9.2	Auditoría interna	10	25.00%
9.3	Revisión por la dirección	28	50.91

Los procesos evaluados dentro del estable lechero, se realizan en función a indicadores que están a consideración de los responsables de área, pero no consideran un seguimiento que, pueda detectar no conformidades respecto a una actividad. En este marco la auditoría interna es una herramienta de evaluación que brinda la confiabilidad de determinar cambios y mejoras dentro de un sistema de gestión, por lo que es notorio la falta de las mismas como la revisión por la dirección. Como indica Alfonso y Soto (2017), estos factores limitan el empleo de métodos y herramientas que brinden información para tomar decisiones, así como correctivos que mejoren la calidad y den cumplimiento a los objetivos de la organización.

4.1.7 Mejora

El nivel de cumplimiento alcanzado en el apartado de Mejora es del 65.33% (Tabla 21), lo que muestra que la organización en las diferentes actividades determina que existen oportunidades de mejora, así como implementar cualquier acción para incrementar la satisfacción del cliente. Es así, que la organización al no contar con la evaluación se refleja en el bajo rendimiento de la Mejora continua (40%), y a su vez la no conformidad con un 64%, indica que no se registra ni se emplean acciones correctivas.

Tabla 21: Resumen del nivel de cumplimiento del capítulo de Mejora

Nº	Descripción	Puntaje	% de cumplimiento
10	Mejora	49	65.33%
10.1	Generalidades	16	80.00%
10.2	No conformidad	29	64.44%
10.3	Mejora continua	4	40.00%

En La Querencia, se detectan las oportunidades de mejora, pero estas al no registrarse y documentarse, pueden obviarse dentro de las reuniones de equipo o comunicación interna dentro de la empresa. La identificación de riesgos que pueden aprovecharse o evitarse, se evidencia como un insumo faltante en la planificación, así como acciones que eviten o corrijan los riesgos. Estos aspectos son la base del sistema de gestión de calidad ya que, sin

resultados o análisis de los registros de las actividades en la empresa, la revisión por la dirección no puede proponer planes de acción para obtener un eficaz sistema de la gestión de la calidad.

4.2 Propuesta de mejora

4.2.1 Contexto de la organización

a) Comprensión de la organización y su contexto

La comprensión de la organización es un aspecto fundamental para definir las metas de la misma, así como satisfacer las necesidades de las partes interesadas. En el establo lechero de La Querencia existe una falta de determinación del contexto, es por ello que con la finalidad de esclarecer que requisitos no están considerados, se ha elaborado una matriz donde están identificados los aspectos internos y externos, mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Como se observa en la Tabla 22, la empresa no cuenta con ningún avance en lo que respecta al sistema de gestión de calidad, siendo que, los procesos no están documentado ni enfocados en la política para alcanzar una mayor eficiencia. Ya que potenciar, las fortalezas de la organización es una estrategia que brindará crecimiento de la misma y las debilidades son un riesgo que debe aprovecharse.

Tabla 22: Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El establo cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad lechera. - Altos niveles de aplicación tecnológica. - Excelente programa de alimentación y mejoramiento genético. - Fuerte desempeño laboral efectuado por todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda global de leche fresca. - Incremento en el consumo de productos lácteos. - Crecimiento de la población en el país. - Insuficiente oferta de los productores primarios de leche fresca que no cubre las necesidades locales del mercado. - Suscripción de acuerdos multilaterales de libre comercio.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No se realiza una medición de los niveles microbiológicos de la calidad de la leche. - No existe una estandarización de los procesos y procedimientos. - Existe conciencia sobre la calidad, pero no se representa en las acciones por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pandemia generada por el virus del COVID-19. - Inestabilidad política. - Ataque de plagas y enfermedades. - Precio controlado por oligopsonio. - Baja del nivel del poder adquisitivo de las personas.

b) Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La comprensión de la empresa regularmente se centra en satisfacer las necesidades del cliente, pero al ampliar este contexto se involucrarán más partes interesadas (PI) lo que, incluye a los proveedores del forraje, quienes otorgan el insumo para realizar todas las actividades y que deben contar con una prueba preliminar. El cliente siempre resaltarán dentro de las PI, es por ello que, deben conocerse las necesidades del mismo, con la finalidad de cumplir con los requisitos que solicita del producto. En este marco la entrega a tiempo se convierte en una característica donde los empleados deben medir los tiempos de la jornada diaria para así brindar una atención de calidad y cumplir correctamente con lo solicitado.

c) Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

Se amplía el alcance no solo abarcando el proceso de ordeño como comúnmente se ve en el rubro, sino que, engloba el proceso productivo en su totalidad, empezando con la recepción de insumos hasta la entrega del producto final. También se completará la información documentada requerida por la norma. El interés es abarcar tantos temas estratégicos, operativos y de apoyo para que la responsabilidad se determine y se evidencie en la planificación.

d) Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

El establecimiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requisitos de la norma, indica que es necesario ordenar y plasmar en información documentada los procesos reconocidos por el estable, además de su interacción de una manera práctica y fácil de entender. Es por ello que luego de la revisión de los procesos, se asignarán responsables para cada uno de ellos. Con ello se extenderá el criterio de abordar riesgos ante las oportunidades de cambios necesarios para mejorar los procesos dentro del sistema, plasmando toda esta información con evidencia documental, incluida dentro del Manual de calidad (Anexo 5) y establecida dentro del mapa de procesos.

4.2.2 Liderazgo

a) Liderazgo y compromiso

En revisión se identificó que, el administrador del estable, a quien le corresponde el título de alta dirección está comprometido con la calidad, pero no cuenta con un sistema de gestión de calidad propiamente planteado. Es decir, no presenta una política definida, no

cuenta con recursos disponibles para emplearse en el sistema de gestión y aún no existe iniciativas que recalquen y promuevan la mejora continua.

b) Política

La política y los objetivos de calidad son propuestos con base en la dirección estratégica de la empresa. Siendo comunicada, comprendida y aplicada por las partes interesadas dentro del estable, para ello, debe estar disponible para todo el personal de la empresa como información documentada política de calidad. Por lo tanto, se propone la siguiente:

El estable lechero la Querencia es una empresa dedicada a la obtención de lácteos. Satisface a sus clientes en las diferentes necesidades, requerimientos y solicitudes, ofreciendo un producto saludable y que cumple la normatividad vigente, tanto en calidad, seguridad alimentaria y de sus trabajadores; con miras a la mejora continua por lo que gestiona sus riesgos y cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad.

Es así que, la política cumple con lo antes descrito, siendo adecuada al fin de la empresa involucrando un mejoramiento continuo dentro de todo el desarrollo de la actividad a la que se dedica. Esta política será comunicada interna y externamente por medio de la capacitación tanto a trabajadores actuales como aquellos que se incorporen y estará presente en el Manual de Calidad (Anexo 5).

c) Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La administración de la Querencia asegurará que se enlisten y distribuyan todas las responsabilidades a las autoridades, al indicar a todo el personal el rol que debe desarrollar este cumple con las tareas a su cargo, por lo que se mantiene la estructura organizativa como indica el organigrama empresarial (Anexo 6). Los roles y responsabilidades están dados a cada uno de los miembros.

4.2.3 Planificación

a) Acciones para abordar riesgos y oportunidades

En este contexto, es donde se consideran todas las cuestiones ya descritas en los apartados referentes a la organización y partes interesadas (4.1 y 4.2, en la norma ISO 9001:2015), es por ello que, se asegura las metas a alcanzar por el sistema con lo que se aumenta la identificación de riesgos mediante un seguimiento y aplicando la Matriz de Riesgos (Anexo 7).

b) Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos planteados por el sistema de gestión de la calidad coinciden con la política planteada, así se emplearán indicadores para medirlos con base en un monitoreo y seguimiento. El establecimiento la Querencia formula los objetivos a conseguir, definiendo cada uno en el Plan de objetivos (Anexo 8), donde se organizan cada uno de ellos.

c) Planificación de los cambios

Esta acción involucra en primer lugar sistematizar todo lo referente a los cambios que se desean incorporar al sistema de gestión de calidad, ya que, para conseguirlo debe basarse en la documentación implicada dentro del procedimiento establecido (Anexo 9), evaluando los escenarios de los cambios, asignando recursos y responsables.

4.2.4 Apoyo

a) Recursos

El establecimiento lechero la Querencia, para lograr implementar todas las mejoras dentro del proceso de calidad, planifica que fortalecerá a su personal con capacitación y entrenamiento, organizará mejor los procesos y procedimientos con lo que creará un ambiente laboral para una operación eficiente. Siendo necesario revisar y controlar las condiciones físicas del establecimiento, evaluando por parte de la administración, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.

La trazabilidad de las mediciones es un aspecto que se valoró como muy deficiente (Puntaje = 1), por lo que, es una parte esencial para darle validez a todos los resultados a obtener, siendo estos medibles en documentos con registro de haberse llevado a cabo, como, por ejemplo, los datos tomados por medio crioscópico (Anexo 10).

b) Competencia

En el caso de la competencia, la evaluación determina que se cuenta con la misma, los empleados laboran en cargos para los cuales están preparados y por lo tanto el personal es competente para la realización eficiente del sistema de gestión de la calidad. La competencia se asegurará por medio de capacitación y evaluación del personal (Anexo 11), con lo que se creará registros para que el área de recursos humanos, pueda tomar acciones, así como mejorar el perfil de puesto cuando sea necesario el reclutamiento.

c) Toma de conciencia

Todo el personal estará concientizado en los referentes a la Política de la empresa, se relaciona con la respuesta temprana ante emergencia, conocimiento de los riesgos y responsabilidades asignadas a su trabajo. Además de estar consciente de que, un incumplimiento puede ocasionar pérdidas materiales y económicas (Anexo 11. Evaluación).

d) Comunicación

La comunicación tanto externa como interna, es parte fundamental de la Querencia, por lo que, es efectiva en todos los niveles de la organización, por lo tanto, se implementan reuniones periódicas de evaluación, reuniones con los responsables de Logística y Mantenimiento, inducción al personal nuevo, pancartas en las zonas de trabajo del sistema de gestión y un buzón de sugerencias tanto para empleados como proveedores (Anexo 12).

e) Información documentada

El registro de la información es parte vital para conocer los procedimientos, registros y así aplicar las herramientas de planificación, por ello, se revisará periódicamente el Inventario de Información Documentada (Anexo 13). Con base en el sistema de gestión de la calidad, La Querencia puede actualizar los archivos existentes, así como revisar y aprobar la documentación nueva, en función al Procedimiento de Control de Información (Anexo 14).

Es así que los resultados expresados en el Capítulo IV, son el insumo con el cual se crea la documentación. Así mismo toda la información deberá permanecer legible para la revisión cuando se amerite, podrá identificarse en función a la codificación asignada, será elaborada por personal calificado, guardará confidencialidad y según el origen se clasificada como interna o externa, como, por ejemplo, comunicados nacionales por parte del gobierno.

4.2.5 Operación

a) Planificación y control operacional

El establo lechero la Querencia, planifica todos los procesos adecuados para garantizar la producción de leche, ya que, determina los requisitos obligatorios, cuenta con los criterios tanto para procesos como aceptación de productos, establece los recursos

necesarios, así como el mantenimiento, y conservación de información documentada. Toda la planeación es adecuada para la operación.

b) Requisitos para productos y servicios

La comunicación con el cliente se lleva a cabo brindando la información completa a través de cualquier canal de información, a la par recopilando información como, por ejemplo, reclamos y quejas, así como lo relacionado con acciones de contingencia dentro de la eventualidad posible. La Querencia se asegura que los requisitos del producto cumplan con la normativa vigente reglamentaria, por lo que, afirma su compromiso con la calidad.

Para constatar que cumple con los requisitos se lleva a cabo análisis de leche de la grasa (%), densidad (g/ml), punto de congelación (°C), entre otros. Registrando todos los parámetros antes de suministrar el producto, por lo que se verifica y comunica al cliente dicho cumplimiento. De la misma manera al existir un cambio en uno de los parámetros se documenta y socializa con las partes interesadas, incorporándose como observación a considerar en futuras planificaciones.

c) Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La empresa se asegura de controlar los procesos, productos y servicios que son suministrados externamente, ya que, dentro del estable no se contrata ningún servicio para la obtención de la leche, siendo un caso especial la adquisición del forraje por parte de los proveedores, siendo el control de este proceso, asegurarse que el insumo sea de calidad. Cada que se recibe el forraje por parte de los proveedores, la Querencia informa las características del insumo, así como, la evaluación para ser aceptado dentro de la organización y por lo tanto contratar y pagar por el servicio adquirido.

d) Producción y provisión del servicio

El control de la producción es asegurado por los encargados de área, para que los resultados sean los esperados y se entregue con conformidad. Para ello, los procesos se monitorean, se realizan inspecciones ocasionales, se especifican las solicitudes de los clientes y se vigilan las condiciones labores, asegurando un ambiente adecuado. La identificación es aplicada en la salida de cada proceso, es decir, el estado respecto a los requisitos de producción y se documenta la información necesaria.

Dentro del proceso productivo de la leche, la Querencia cuida la propiedad de un proveedor o cliente cuando se encuentran dentro de las instalaciones, por lo que, son identificados como artículos que no pertenecen a la empresa y se protegen de daños posibles. Al existir una pérdida de estas pertenencias, se informa sobre lo ocurrido y se documenta. Así también, la preservación del producto que saldrá al mercado es garantizado por medio del registro de cumplimiento de los requisitos de calidad.

Los productos son revisados inclusive luego de la entrega, aunque el alcance no se extiende hasta el destinatario final, la Querencia entrega sus productos considerando los requisitos normativos, consecuencias no deseadas, el ciclo vital del producto, las necesidades del cliente y la satisfacción del mismo.

e) Liberación de productos y servicios

Dentro del establo lechero, se implementa las disposiciones planificadas en todas las etapas con el fin de confirmar que se cumplen los requisitos del producto. Es así que, la liberación se da solo cuando están consumidas a satisfacción las disposiciones por la autoridad a cargo. La organización registra con documentación la liberación del producto como indica la Orden del Producto (Anexo 15), incluyendo la conformidad del producto.

f) Control de salidas no conformes

La Querencia detecta salidas no conformes por medio de la verificación del producto, identifica las mismas para que el producto no sea entregado y no se comercialice. Así, toma las acciones adecuadas incluido los productos que ya fueron entregados, siendo en ese caso regresados a las instalaciones (Anexo 16), documentado en el procedimiento de Acciones Correctivas (Anexo 17) y Salidas No Conformes (Anexo 18).

4.2.6 Evaluación de desempeño

a) Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Es necesario establecer métodos para que el establo adquiera retroalimentación de los clientes, donde analice y controle el cumplimiento de las expectativas del cliente, para ello se crea el procedimiento de satisfacción del cliente (Anexo 19). La segunda entrada de información de los clientes son las quejas, especificado en el desarrollo del procedimiento de atención de reclamos (Anexo 20).

b) Auditoría interna

La auditoría permite determinar la conformidad de la norma, así como velar por el cumplimiento luego de ser implementada. Para asegurar una gestión de calidad se deberán realizar dos auditorías internas anuales como mínimo, como indica el propuesto procedimiento de auditoría (Anexo 21), todo ello con la información documentada necesaria.

c) Revisión por la dirección

La dirección y jefaturas deberán realizar reuniones mensualmente y presentar el Informe de revisión por la dirección (Anexo 22). Las entradas que serán el insumo para el informe deben contener: los resultados de la auditoría, retroalimentación de la o las partes interesadas, estado de acciones correctivas o preventivas, recomendaciones, desempeño de la organización, entre otras.

Como salida de esta revisión deben presentarse decisiones para lograr mejorar la eficacia del sistema de gestión, con acciones para los procesos y el producto. Todas deben registrarse en un acta con las decisiones para mejorar con respecto al sistema y partes interesadas, así como los recursos necesarios.

En el caso de la Querencia, se evaluará el producto en función al Decreto Supremo N° 007-2017-MINAGRI, a través de las mediciones de las características como la materia grasa láctea.

4.2.7 Mejora

a) Generalidades

Una vez establecida la revisión como indica la planeación anual, la alta dirección empleando las auditorías antes descritas, revisan los resultados para observar la existencia de oportunidad de mejora. El mejoramiento continuo del sistema contiene actividades que optimicen la política integrada, de cumplimiento a los objetivos, efectúe un seguimiento a los resultados de auditorías, se implementen las tareas de la revisión por la dirección y se incentiven los proyectos que incluyan cambios positivos para la empresa.

b) No conformidad y acción correctiva

Frente a cualquier no conformidad se deberá accionar como indica el procedimiento de acciones correctivas (Anexo 17), con la finalidad de eliminar las causas para que no sea recurrente, conservando la información documentada correspondiente.

c) Mejora continua

Mediante una reunión cada mes y participando cada jefe de área, se revisarán cada uno de los puntos del sistema de gestión de calidad, como la política, resultados de las auditorias, acciones correctivas, decisiones de mejora, entre otros. Para ello, la alta dirección impulsará la mejora continua, empleado los resultados de análisis, la evaluación y las salidas de la revisión, con lo que, valoran cada una de las actividades ejecutadas, así como valorar su eficacia dentro del sistema de gestión.

V. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se arribaron en el presente estudio son las siguientes:

1. Se ha diseñado un sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos de la Norma Técnica Peruana (NTP) ISO 9001:2015 para el establo lechero La Querencia, integrando los siete apartados siguientes: Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación de desempeño y Mejora.
2. El diagnóstico de la Gestión de Calidad del establo La Querencia indica que, solo alcanza un 58.26% de cumplimiento en relación a los lineamientos establecidos por la norma.
3. Se determinó 52 puntos críticos, valorados como muy deficiente (1), 32 como deficientes (2) y 36 como regular (3). La mayoría de ellos están relacionados al Contexto de la organización y la Evaluación de desempeño, siendo común la falta de documentación de los procesos, así como la definición de los puestos de trabajo.
4. Se elaboró un manual de gestión de calidad basado en los lineamientos de la norma NTP ISO 9001:2015, presentando todo el contenido pertinente para asegurar la aplicación del SGC en todos los procesos con miras a la mejora continua de la calidad del establo lechero La Querencia.

VI. RECOMENDACIONES

- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto, en el manual, porque al desarrollar esta herramienta la empresa utilizará todo lo relacionado al presente diseño para corregir los procedimientos que se realizaban previo al estudio y con lo cual se pondrá en marcha los nuevos procedimientos para la mejora continua.
- Difundir las mejoras traídas al establo la Querencia a otros negocios similares para mejorar la competitividad en general de la ganadería lechera.
- Mejorar las capacitación y competencias del personal del establo la Querencia con el fin de instruirlos en los resultados obtenidos dentro de este diseño, con el fin de evitar que continúen las no conformidades o aspectos de registro que resulten perjudiciales para el sistema de gestión de la calidad, con el cual se realizará todo el proceso bajo la norma y por lo tanto la mejora del mismo.
- Evaluar la situación del SGC luego de la implementación por parte de la alta dirección, constatando que se ha incrementado el cumplimiento de los lineamientos relacionados con el Contexto de la Organización y la Planificación.

VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANÓNIMO. 2002. Células somáticas de la leche. Factores que influyen en el conteo celular somático. Artículo invitado en la revista: Acontecer lechero.
- BENNETT, A., LLHOSTE, F. y CROOK, J., 2004. Futuro de la producción lechera en pequeña escala.
- DRUMMOND, H., 2001. La Calidad Total – El movimiento de la calidad. Editorial Deusto S.A. Lima – Perú.
- FAO, 2004. Improve the quality of your milk and please your customers – Training guide for small scale informal milk traders in Kenya, Nairobi-Kenya.
- FAO, 2009. Milk testing and payment systems. Resource book – Practical guide to assist milk producers groups, Rome- Italy.
- FAO – FEPALE, 2012. Situación de la lechería en América Latina y el Caribe en 2011. Informe producido en el ámbito del Observatorio de la cadena láctea en América Latina y el Caribe.
- FAO, 2012. Guía de buenas prácticas en explotaciones lecheras. Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Federación Internacional de la Leche, Roma – Italia.
- FAO, 2013. Milk and dairy products in human nutrition. Roma 2013.
- HAMMAR, M. Artículo redactado 8 de junio de 2015, Seis beneficios clave de la implementación de ISO 9001 (En línea). Consultado 4 de agosto 2020. <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/seis-beneficios-clave-de-la-implementacion-de-iso-9001/>
- HEIZER, J. y RENDER, B., 2009. Principios de Administración de Operaciones. Editorial Pearson Educación. México.
- ISO, 2015. ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- ISO, 2015. NTP-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos

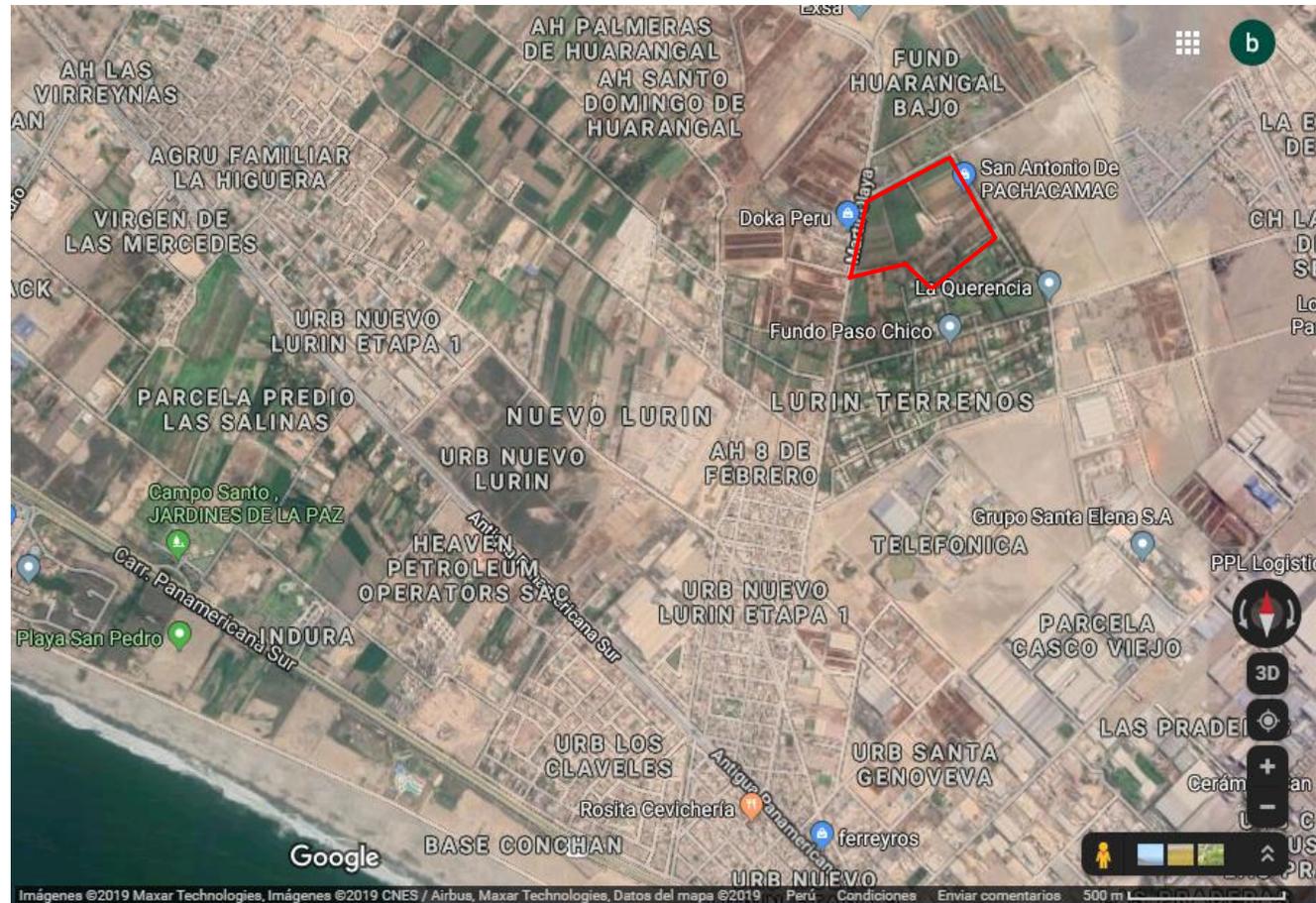
- LA REPÚBLICA, Artículo redactado 20 de abril de 2007, La cadena productiva lechera y las "fallas del mercado" (En línea). Consultado 19 de octubre 2019. <https://larepublica.pe/politica/252593-la-cadena-productiva-lechera-y-las-fallas-del-mercado/>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2013. Dinámica agropecuaria 2004-2013. Dirección general de seguimiento y evaluación de políticas. Dirección de estadística agraria.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2017. Boletín estadístico de Producción agrícola, pecuaria y avícola. Dirección general seguimiento y evaluación de políticas marzo 2016 (En línea). Consultado 01 de junio 2019. <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2018. Sistema integrado de estadísticas agrarias. Boletín mensual Agro en cifras. (En línea). Consultado el 01 de junio 2019. <https://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras?start=1>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2012. Sistema integrado de estadísticas agrarias. IV CENAGRO. (En línea). Consultado el 05 de junio 2019. <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012/iv-cenagro-2012>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, 2011. [Guía de: Conservación de forrajes](#) (En línea). Consultado el 16 de agosto 2020. https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/guia_conser_forrajes.pdf
- MINISTERIO DE SALUD, 2017. Reglamento de la leche y productos lácteos. – Digesa (En línea). Consultado el 25 de septiembre 2019. http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/DS_7_2017_MINAGRI.pdf
- PURCIARIELLO, A y FUSCO, M. 2017. Revista de la investigación en modelos financieros. Riesgo de precio: análisis de los fundamentals del precio de la leche abonado al productor en argentina. (En línea). Consultado el 9 de agosto 2020. <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/02/Purciariello-A.-Fusco-M.-Analisis-de-los-fundamentals-del-precio-de-la-leche-abonado-al-productor-en-Argentina.pdf>
- TUDELA GUERRERO, S., 2009. Manual de gestión Integral y procedimientos de una empresa dedicada al sector servicios. (En línea). Consultado el 19 de octubre 2019.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/7748/manual%20de%20gestion%20integral%20y%20procedimientos.pdf>

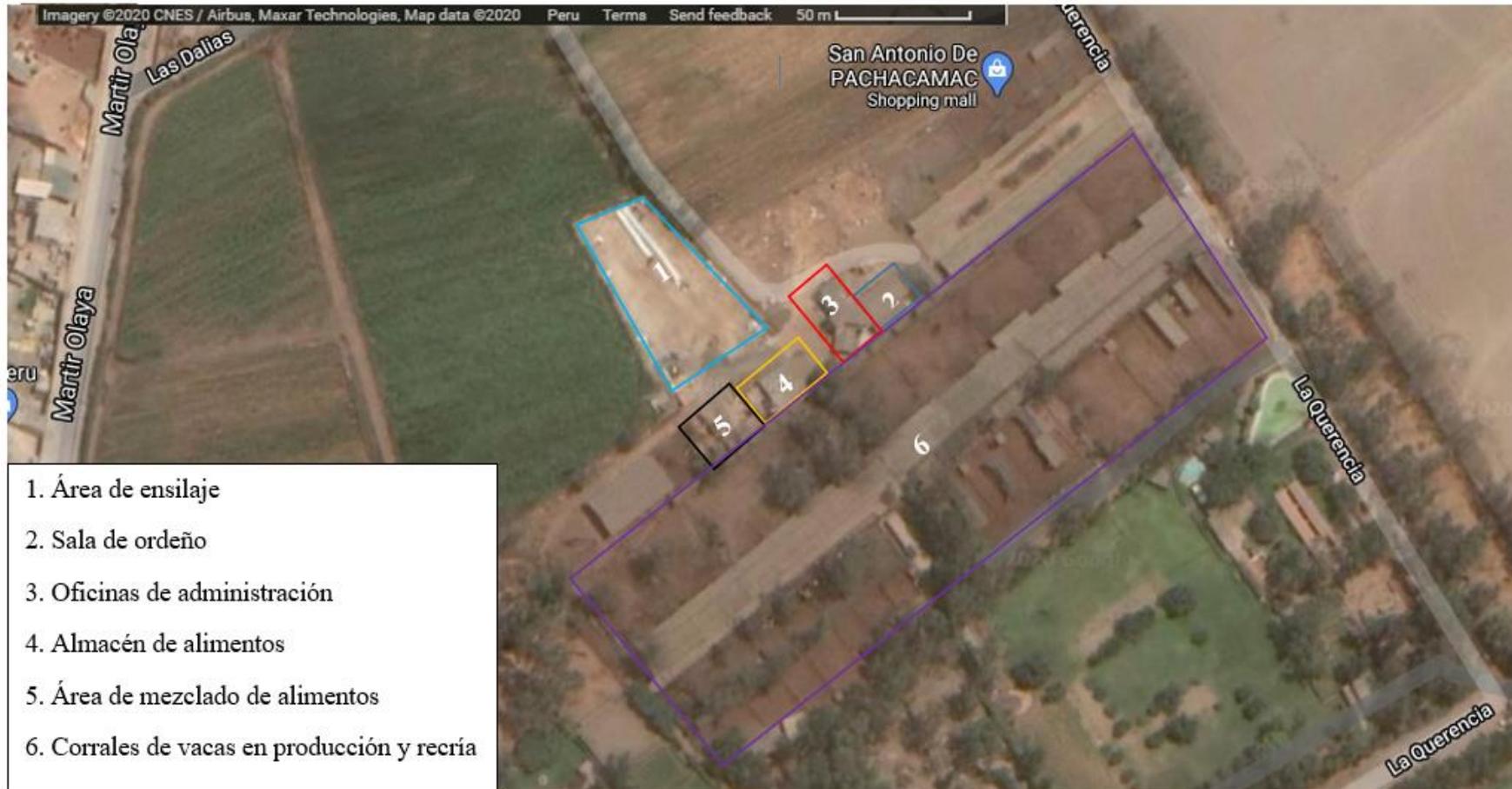
- VELAZCO SÁNCHEZ J., 2014. Gestión de la Calidad mejora continua y sistemas de gestión Teoría y práctica p.176-185
- WOLTER, W., y KLOPPERT, B. 2004. Interpretación de los resultados del conteo celular y de la aplicación de la terapia. Avances en el Diagnóstico y Control de la Mastitis Bovina. Guadalajara, Jalisco, México.

VIII. ANEXOS

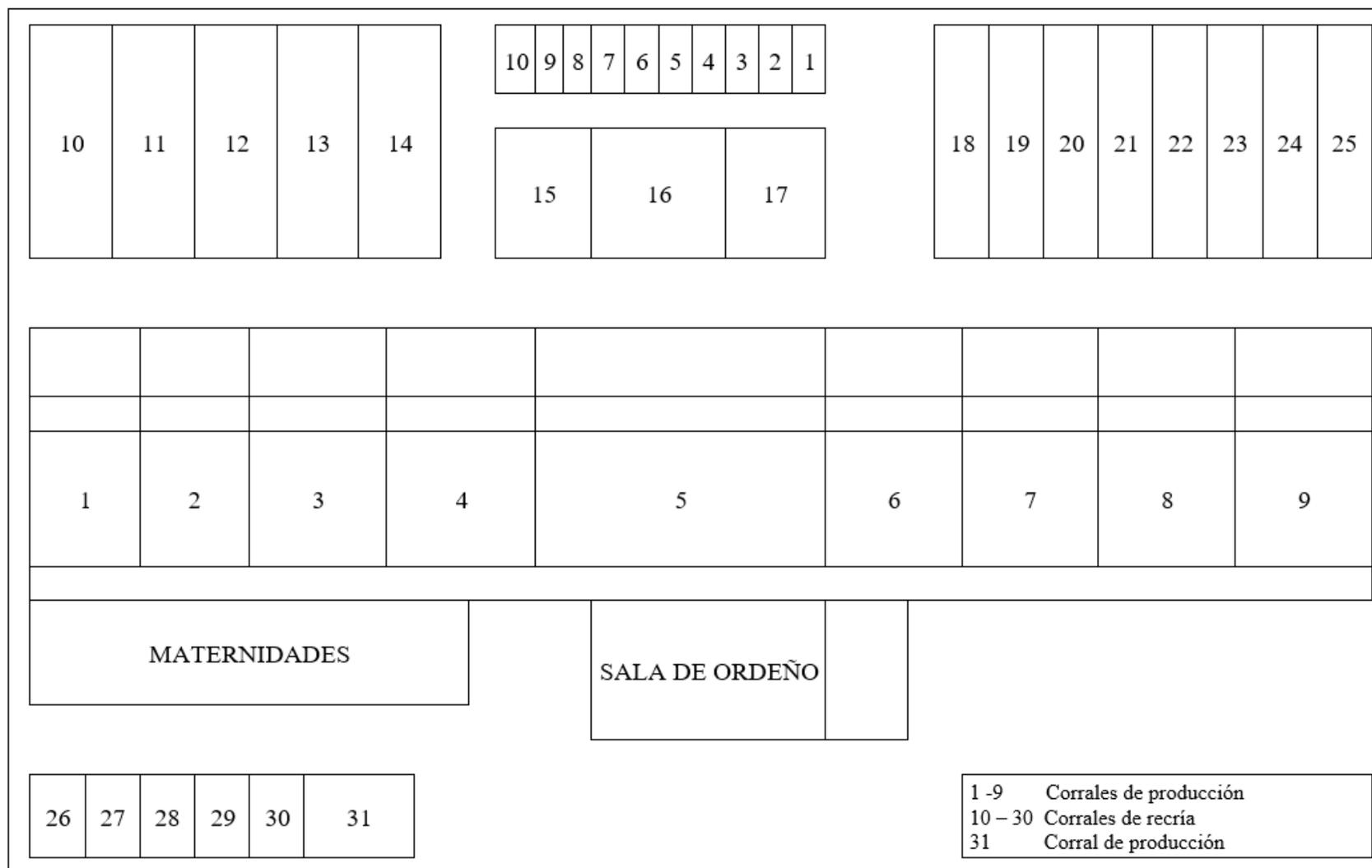
Anexo 1: Ubicación general del estable La Querencia



Anexo 2: Plano de distribución de áreas del estable La Querencia



Anexo 3: Plano general de distribución de los corrales



Anexo 4: Lista de verificación para ISO 9001:2015

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	
	<p>La organización ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.</p>	
	<p>La organización ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.</p>	
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
	<p>La organización ha determinado las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.</p>	
	<p>La organización ha determinado los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.</p>	
	<p>La organización ha realizado el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.</p>	
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	
	<p>La organización ha determinado los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.</p>	
	<p>Si se ha determinado el alcance, la organización consideró:</p>	
	a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.	
	b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.	
	c) Los productos y servicios de la organización.	
	<p>La organización aplicó todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.</p>	
	<p>El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización está disponible como información documentada.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	El alcance establece los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporciona la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.	
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	
4.4.1	<p>La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p> <p>La organización ha determinado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización ha determinado las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos necesarios.</p> <p>La organización ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos.</p> <p>La organización ha determinado y aplica los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.</p> <p>La organización ha determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.</p> <p>La organización ha asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos.</p> <p>La organización ha abordado los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.</p> <p>La organización ha evaluado estos procesos e implementado cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos.</p> <p>La organización ha mejorado los procesos y el sistema de gestión de la calidad.</p>	
4.2.2	La organización mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos.	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	
5	LIDERAZGO	
5.1	Liderazgo y compromiso	
5.1.1	Generalidades	
	La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad.	
5.1.2	Enfoque al cliente	
	La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente.	
5.2	Política	
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad	
	La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política de la calidad que es apropiada al propósito y contexto de la empresa y apoya su dirección estratégica.	
	La alta dirección ha proporcionado un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos de calidad.	
	La alta dirección ha incluido compromisos aplicables.	
	La alta dirección ha incluido un compromiso de mejora continua.	
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad	
	La política de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada.	
	La política de la calidad se comunica, entiende y aplica dentro de la organización.	
	La política de la calidad está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.	
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.	
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora	
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.	
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.	

6 PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización ha considerado las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que son necesarias abordar.

6.1.2 La organización ha planificado las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.

La organización ha planificado la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4).

La organización ha planificado la manera de evaluar la eficacia de estas acciones.

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.	
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	
6.2.1	La organización ha establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. La organización mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad.	
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino qué se va a hacer. Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino qué recursos se requerirán. Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino quién será responsable. Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino cuándo se finalizará. Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determino cómo se evaluarán los resultados.	
6.3	Planificación de los cambios Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios han sido llevados a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización ha considerado el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales. La organización ha considerado la integridad del sistema de gestión de la calidad. La organización ha considerado la disponibilidad de recursos. La organización ha considerado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	
7	APOYO	
7.1	Recursos	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
7.1.1	Generalidades	
	<p>La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización ha considerado las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.</p> <p>La organización ha considerado qué se necesita obtener de los proveedores externos.</p>	
7.1.2	Personas	
	<p>La organización ha determinado y proporcionado las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.</p>	
7.1.3	Infraestructura	
	<p>La organización ha determinado, proporcionado y mantenido la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>	
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	
	<p>La organización ha determinado, proporcionado y mantenido el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>	
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	
7.1.5.1	Generalidades	
	<p>La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la edición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</p> <p>La organización se aseguró de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.</p> <p>La organización se aseguró de que los recursos proporcionados se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La organización ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p>	
	<p>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</p>	
	<p>El equipo de medición ha sido calibrado o verificado, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación.</p>	
	<p>El equipo de medición ha sido identificado para determinar su estado. El equipo de medición ha sido protegido contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.</p>	
	<p>La organización ha determinado si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.</p>	
	<p>7.1.6 Conocimientos de la organización</p>	
	<p>La organización ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.</p>	
	<p>Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización ha considerado sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.</p>	
	<p>7.2 Competencia</p>	
	<p>La organización ha determinado la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La organización se ha asegurado de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.</p> <p>La organización cuando sea aplicable, toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.</p> <p>La organización ha conservado la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.</p>	
7.3	<p>Toma de conciencia</p> <p>La organización se ha asegurado de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: la política de la calidad; los objetivos de la calidad pertinentes; su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.</p>	
7.4	<p>Comunicación</p> <p>La organización ha determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: qué comunicar; cuándo comunicar; a quién comunicar; cómo comunicar; quién comunica.</p>	
7.5	<p>Información documentada</p>	
7.5.1	<p>Generalidades</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de la organización ha incluido la información documentada requerida por esta Norma Internacional.</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de la organización ha incluido la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	
7.5.2	<p>Creación y actualización</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia).</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado del formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización se ha asegurado de la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p>	
	<p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.</p> <p>La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se ha controlado para asegurarse de que esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).</p> <p>7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización ha abordado las actividades de distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; control de cambios (por ejemplo, control de versión); conservación y disposición.</p> <p>La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se ha identificado, según sea apropiado, y controlado.</p> <p>La información documentada conservada como evidencia de la conformidad se protege contra modificaciones no intencionadas.</p>	

8 OPERACIÓN

8.1 Planificación y control operacional

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La organización ha planificado, implementado y controlado los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:</p> <p>a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios.</p> <p>b) El establecimiento de criterios para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) los procesos. 2) la aceptación de los productos y servicios. <p>c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.</p> <p>d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.</p> <p>e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado. 2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos. <p>La salida de esta planificación se ha adecuado para las operaciones de la organización.</p> <p>La organización controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.</p> <p>La organización se ha asegurado de que los procesos contratados externamente están controlados (véase 8.4).</p>	

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes incluye proporcionar la información relativa a los productos y servicios.

La comunicación con los clientes incluye tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios.

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La comunicación con los clientes incluye obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes.</p> <p>La comunicación con los clientes incluye manipular o controlar la propiedad del cliente.</p> <p>La comunicación con los clientes incluye establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.</p>	
8.2.2	<p>Determinación de los requisitos para los productos y servicios</p> <p>Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se ha asegurado de que los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y aquellos considerados necesarios por la organización.</p> <p>Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se ha asegurado de que la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.</p>	
8.2.3	<p>Revisión de los requisitos para los productos y servicios</p>	
8.2.3.1	<p>La organización se aseguró de tener la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.</p> <p>La organización lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:</p> <p>a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.</p> <p>b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.</p> <p>c) Los requisitos especificados por la organización.</p> <p>d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.</p> <p>e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La organización se asegura de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.</p> <p>La organización confirmó los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.</p>	
8.2.3.2	<p>La organización conserva la información documentada, cuando sea aplicable sobre los resultados de la revisión.</p> <p>La organización conserva la información documentada, cuando sea aplicable sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.</p>	
8.2.4	<p>Cambios en los requisitos para los productos y servicios</p> <p>La organización se ha asegurado de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.</p>	
8.3	<p>Diseño y desarrollo de los productos y servicios</p>	
8.3.1	<p>Generalidades</p> <p>La organización ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.</p>	
8.3.2	<p>Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.</p> <p>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.</p> <p>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado a necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.	
	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización ha considerado la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.	

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo

La organización ha determinado los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar.

Las entradas son adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, están completas y sin ambigüedades.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias han sido resueltas.

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización ha conservado la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	
	La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo.	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	
	La organización se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.	
	La organización se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios.	
	La organización se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.	
	La organización se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.	
	La organización conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.	
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	
	La organización ha identificado, revisado y controlado los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.	
	La organización conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo.	
	La organización conserva la información documentada sobre los resultados de las revisiones.	
	La organización conserva la información documentada sobre la autorización de los cambios.	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	La organización conserva la información documentada sobre las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	
8.4.1	Generalidades	
	La organización se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	
	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	
	La organización ha determinado y aplicado criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	
	La organización conserva la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	
8.4.2	Tipo y alcance del control	
	La organización se ha asegurado de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	
	La organización se ha asegurado de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	
	La organización ha definido los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes.	
	La organización tiene en consideración: el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.</p> <p>La organización determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.</p>	
8.4.3	Información para los proveedores externos	
	<p>La organización se ha asegurado de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para la aprobación de: productos y servicios; métodos, procesos y equipos; la liberación de productos y servicios.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para las interacciones del proveedor externo con la organización.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.</p> <p>La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.</p>	
8.5	Producción y provisión del servicio	
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	
	<p>La organización implemento la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de información documentada que defina: las características de los</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.</p> <p>Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.</p>	
8.5.2	Identificación y trazabilidad	
	<p>La organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.</p> <p>La organización identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.</p> <p>La organización controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	
	<p>La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.</p> <p>La organización ha identificado, verificado, protegido y salvaguardado la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.</p> <p>Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.</p>	
8.5.4	Preservación	
	<p>La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.</p>	
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	
	<p>La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.</p> <p>Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera: los requisitos legales y reglamentarios; las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios; la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios; los requisitos del cliente; la retroalimentación del cliente.</p>	
8.6	Liberación de los productos y servicios	
	<p>La organización implementa las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.</p> <p>La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.</p> <p>La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.</p> <p>La información documentada incluye evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.</p> <p>La información documentada incluye la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.</p>	
8.7	Control de las salidas no conformes	
8.7.1	<p>La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.</p> <p>La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.</p> <p>La organización tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: corrección; separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios; información al cliente; obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.</p>	
8.7.2	<p>La organización conservar la información documentada que describe la no conformidad.</p> <p>La organización conservar la información documentada que describe las acciones tomadas.</p> <p>La organización conservar la información documentada que describe todas las concesiones obtenidas.</p> <p>La organización conservar la información documentada que identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	
9.1.1	Generalidades	
	La organización determinó qué necesita seguimiento y medición.	
	La organización determinó los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.	
	La organización determinó cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.	
	La organización determinó cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	
	La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	
	La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	
9.1.2	Satisfacción del cliente	
	La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	
	La organización determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	
9.1.3	Análisis y evaluación	
	La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.	
	Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: la conformidad de los productos y servicios; el grado de satisfacción del cliente; el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; el desempeño de los proveedores externos; la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.	
9.2	Auditoría interna	
9.2.1	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>de gestión de la calidad es conforme con: los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; los requisitos de esta Norma Internacional.</p> <p>La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad se implementa y mantiene eficazmente.</p>	
9.2.2	<p>La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.</p> <p>La organización define los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.</p> <p>La organización selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.</p> <p>La organización se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.</p> <p>La organización realiza las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.</p> <p>La organización conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.</p>	
9.3	Revisión por la dirección	
9.3.1	Generalidades	
	<p>La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.</p>	
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.</p> <p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes. 2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad. 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios. 4) Las no conformidades y acciones correctivas. 5) Los resultados de seguimiento y medición. 6) Los resultados de las auditorías. 7) El desempeño de los proveedores externos. <p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la adecuación de los recursos.</p> <p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1).</p> <p>La revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre las oportunidades de mejora.</p>	

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora.

Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos.</p> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>	
10	MEJORA	
10.1	Generalidades	
	<p>La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p>	
	<p>Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la mejora de los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.</p>	
	<p>Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la corrección, prevención o reducción de los efectos no deseados.</p>	
	<p>Las oportunidades de mejora e implementación de acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente incluyen la mejora del desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	
10.2	No conformidad y acción correctiva	
10.2.1	<p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla; hacer frente a las consecuencias.</p>	
	<p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:</p>	
	<p>1) La revisión y el análisis de la no conformidad.</p>	
	<p>2) La determinación de las causas de la no conformidad.</p>	

N°	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
	<p>3) La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir.</p> <p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización implementa cualquier acción necesaria.</p> <p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.</p> <p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización si fuera necesario, actualiza los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.</p> <p>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización si fuera necesario, hace cambios al sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p>	
10.2.2	<p>La organización conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.</p> <p>La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de cualquier acción correctiva.</p>	
10.3	<p>La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.</p>	
TOTAL		

Anexo 5: Manual de calidad

 La Querencia	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 1

PRESENTACIÓN DEL ESTABLO

Las instalaciones del establo lechero La Querencia, se ubican en un terreno de aproximadamente 5.12 hectáreas, cercano al camino hacia EXSA s/n, a la altura del km 40 en la Antigua Panamericana Sur, dentro del distrito de Lurín, en Perú. El espacio físico fue adquirido en el año 1986, para luego en 1988 el señor Robert Watson Barber ocupa el mismo con 40 vacas importadas, de raza Holstein, provenientes de Estados Unidos. Es así que la afición de un apasionado por los caballos, inicia el emprendimiento conocido como La Querencia.

Actualmente, en las instalaciones se cuenta con no menos de 700 cabezas de ganado, para la reproducción se adquiere semen importado de Europa y países como Estados Unidos y Canadá. También el establo cuenta con planes para incluir nuevos procesos dentro del mismo, adicional a la obtención de leche, tiene la iniciativa de construir una planta para elaborar quesos. Es así, que La Querencia, brinda empleo a varias familias, fortaleciendo sus capacidades y manejando un ambiente de diálogo y seguridad para sus colaboradores.

Misión

Desarrollar la actividad pecuaria para producir leche fresca, con los más altos estándares de calidad y excelencia, para satisfacer las más exigentes necesidades de nuestros clientes.

Visión

Consolidar una empresa exitosa, y ser líder en venta de leche fresca de calidad, en términos de productividad, servicio al consumidor y en el desarrollo integral de las partes interesadas.

1. ALCANCE DEL SISTEMA

El presente Manual, describirá el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), por lo que incluye la política, los procedimientos y requisitos establecidos en la NTP ISO 9001: 2015, así como presentar la estructura de todos los apartados que, forman parte de la norma y que son la base para el SGC. La herramienta que brinda el manual es enfocarse a la mejora continua de todos los procesos que contemplan las instalaciones del establo lechero La Querencia.

En este marco, el establo La Querencia ha determinado que los siguientes requisitos no son aplicables a las operaciones de esta empresa y se excluye el Numeral 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

- Planificación y diseño del desarrollo
- Entradas para el diseño y desarrollo
- Controles de diseño y desarrollo
- Salidas del diseño y desarrollo

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 2

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Requisitos Generales

La Querencia, presenta un SGC establecido, que documenta la información interna como externa y reconoce a todas las partes interesadas. Cuenta con la política, los objetivos para cumplir con la calidad en sus procesos y productos, con miras a una mejora continua, de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001.

Previamente, para diseñar el sistema de gestión, el establo identificó los procesos que se ejecutan, determino la interacción de los mismos, estableció los procedimientos que aseguren el control de sus operaciones y elaboró los mecanismos de seguimiento, medición y análisis de las actividades. Cada proceso es supervisado y se detectan riesgos y oportunidades de mejora.

Los responsables de las diferentes áreas son conscientes de los criterios que deben manejar para un correcto desarrollo dentro de los procesos claves, asegurar un correcto uso de los recursos, así como contar con toda la información para afirmar que el personal es competente y consciente de los objetivos de la empresa, por lo que, detectan acciones de mejora con el fin de alcanzar los resultados planificados. Es así, que cada proceso ha sido descrito en los siguientes diagramas de flujo:

Diagrama 1. Proceso de alimentación

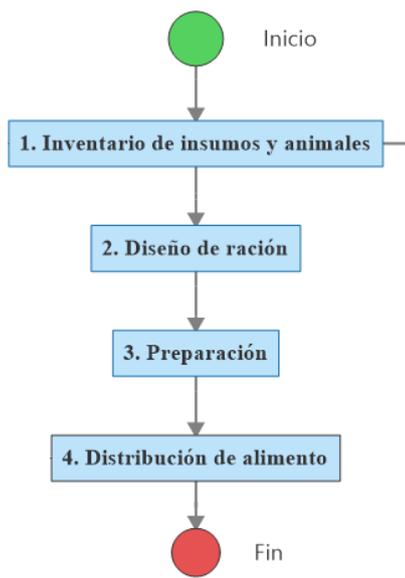
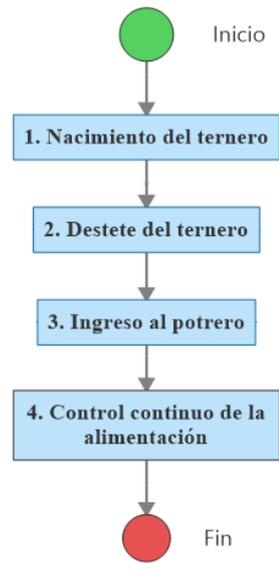


Diagrama 2. Proceso de crianza



	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 3

Diagrama 3. Proceso de sanidad

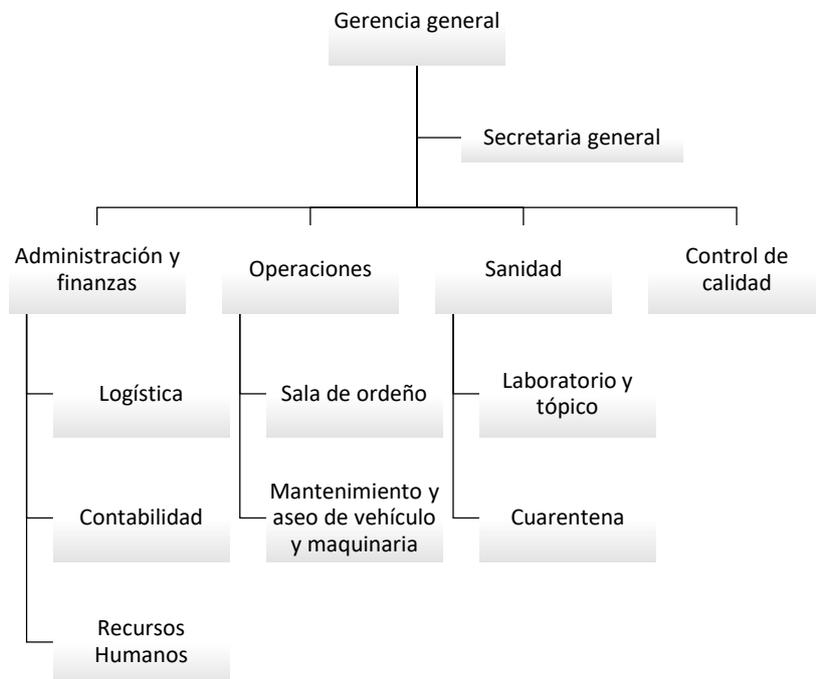


Diagrama 4. Proceso de ordeño



Las responsabilidades dentro de La Querencia, demuestran la capacidad que tienen para brindar un servicio de calidad y siempre satisfacer al cliente, en toda la jerarquía de la empresa. Es por ello que los procesos antes descritos, están a cargo de los diferentes jefes de área, como indica el siguiente organigrama.

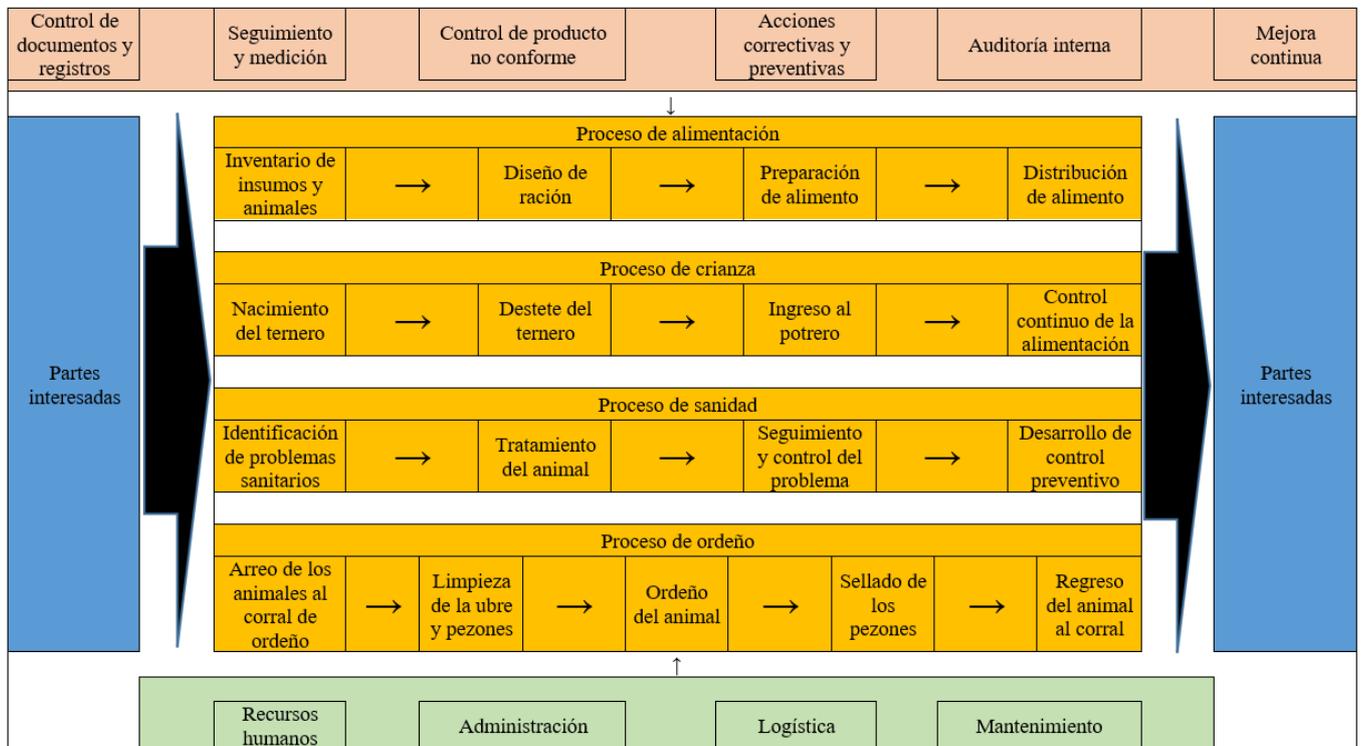
Figura 1. Organigrama empresarial



Una vez, establecido los procesos y el organigrama del establo, es necesario identificar las partes interesadas, que pueden verse afectadas por una decisión o actividad. Es así que se identifican a los clientes, encargados y personas involucradas dentro del sistema de gestión de calidad, en el siguiente mapa de procesos.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 4

Figura 2. Mapa de procesos



El mapa de procesos es una herramienta que brinda el panorama global dentro de la elaboración de leche dentro de la organización. Las partes interesadas se identifican en un tono azul, siendo que las mismas se relacionan en todos los procesos, tanto como el proveedor de forraje, los trabajadores del establo, entre otros. En una tonalidad verde, se identifica como los encargados de cada área están presente en las actividades y por último con un tono naranja, están todos los procedimientos que deben llevarse a cabo para asegurar la calidad.

3. PROPÓSITO DEL PRESENTE MANUAL, TÉRMINOS Y CONCEPTOS

El contenido del presente manual del SGC y los documentos derivados, que conforman el sistema de gestión, están directamente relacionados con las actividades del establo La Querencia y su propósito principal es asegurar la aplicación del sistema en todos los procesos para la mejora continua de la calidad de la leche ofrecida a los diferentes clientes.

Este instrumento está al servicio interno para orientar a todos los empleados del establo lechero La Querencia con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, y brindar las directrices necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad. Este Manual del Sistema de Gestión sirve a los siguientes propósitos:

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 5

- a. Presenta las declaraciones del establo en su decisión voluntaria de asumir la Norma ISO 9001 como modelo de gestión institucional.
- b. Define la estructura de procesos que guía el modelo de gestión y referencia los procedimientos que hacen funcionales este Sistema de Gestión.

Términos y conceptos

Alta dirección	:	Persona o grupo de personas que administran y controlan la organización en lo concerniente a la calidad.
Calidad	:	Grado en el que un conjunto de características que cumplen con requisitos definidos.
Cliente	:	Organización o persona que recepta un producto.
Competencia	:	Aptitud demostrada en la aplicación de conocimientos y habilidades.
Mejora continua	:	Recurrencia de una actividad que incrementa la capacidad para cumplir requisitos.
Organización	:	Conjunto de personas e instalaciones con disposiciones de responsabilidad, autoridad y relación.
Parte interesada	:	Persona o grupo que mantiene un interés en el cumplimiento o éxito de la organización.
Política	:	Intenciones globales y de orientación de la organización, tal como se expresan por parte de la alta dirección.
Procedimiento	:	Forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso.
Proceso	:	Conjunto de actividades que se relacionan e interactúan, siendo el resultado la transformación de los elementos de entrada.
Producto	:	Resultado de un proceso.
Requisito	:	Necesidad o expectativa establecida, considerada como implícita u obligatoria
Satisfacción del cliente	:	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos establecidos por el mismo.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Comprensión de la organización y su contexto

Con base en lo expuesto en el alcance de la organización, se estable el manual de calidad, así como el organigrama empresarial, donde el encargado de cada área es responsable, revisa los planes y procedimientos establecidos para el cumplimiento de la norma, en los diferentes procesos y obtiene los resultados planificados. En cumplimiento a comprender la realidad de la empresa se ha elaborado el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), a los cuales se realiza un seguimiento continuo (Figura 3).

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 6

Figura 3. Análisis FODA



4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Como se observó en el mapa de procesos (Figura 2), las partes interesadas (PI) que se involucran tanto en la influencia que presentan dentro de las actividades, como, por ejemplo, los proveedores y personal del establo, así como la capacidad de ser afectados, en el caso de los clientes. De esta manera se realiza el seguimiento y revisión de información sobre las necesidades de las PI, para asegurar la calidad del producto.

4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

El alcance del SGC ha sido establecido en las instalaciones de La Querencia, cubriendo a las actividades que se desarrollan en los procesos de alimentación, crianza, sanidad y ordeño. Dentro del establo lechero, también se determina que el requisito número 8.3 del Diseño y desarrollo de los productos y servicios, no es aplicable, ya que, el producto ofertado, requiere de un diseño.

4.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos

La Querencia ha establecido, documentado, y mantiene un SGC, con miras a la mejora continua. El sistema está acorde a la misión, visión política y objetivos de calidad con lo que reitera su compromiso con la sociedad colectiva, al presentar un producto de calidad.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 7

La organización reconoce los procesos necesarios para el SGC, los métodos de seguimiento, las mediciones y los indicadores de desempeño para asegurar una operación eficaz. Además, identifica los riesgos y oportunidades en la Matriz de Riesgos, ha asignado las autoridades en el Organigrama y cuenta con el Procedimiento de Planificación del Cambio (LQ-PCC-001) y conserva toda la información registrada y documentada, así como el presente manual.

5. LIDERAZGO

5.1. Generalidades

La Gerencia general del establo lechero, demuestra un fuerte compromiso con el sistema de gestión como la principal herramienta a emplearse para certificar el cumplimiento de la calidad. Es por ello que, se inclina por fortalecer la gestión dentro de la organización por este medio, y ha elaborado los diferentes documentos como: el mapa de procesos, política de calidad, organigrama, manual de la calidad, procedimientos, registros, entre otros. Todos los recursos antes descritos están disponibles, así como los necesarios para cumplir con el SGC.

5.2. Política

La política de calidad se ha definido, siendo la siguiente: El establo lechero la Querencia es una empresa dedicada a la obtención de lácteos. Satisface a sus clientes en las diferentes necesidades, requerimientos y solicitudes, ofreciendo un producto saludable y que cumple la normatividad vigente, tanto en calidad, seguridad alimentaria y de sus trabajadores; con miras a la mejora continua por lo que gestiona sus riesgos y cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad. Para evaluar el desempeño de la misma, se han establecido los siguientes objetivos, descritos en el Plan de Objetivos:

- Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes, así como sus necesidades, requerimientos y solicitudes
- Registrar la información del cumplimiento con la norma relacionada al producto, así como del ambiente laboral
- Implementar el sistema de gestión de calidad
- Mejorar continuamente

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Así como los objetivos se alinean con la política de calidad, también se han enlistado y distribuido las responsabilidades al personal, para que conozcan y asuman las tareas que están a su cargo, en función a la jerarquía establecida.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 8

6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Los riesgos se abordan dentro de la Matriz de riesgos, donde se numeran cada uno por el área de trabajo, se valora por medio de su identificación y el análisis del mismo, con lo cual se evalúa el nivel de riesgo y se procede a controlar por medio de un plan de acción, con un responsable y un plazo determinado.

6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos de la calidad están definidos por la alta dirección, que son revisados periódicamente a través de los medios de verificación e indicadores, como indica el Plan de objetivos, que cuenta con los siguientes aspectos:

- Política
- Objetivo
- Responsable
- Indicador
- Medio de verificación

6.3. Planificación de los cambios

Cada área de trabajo, cuenta con el Procedimiento de Planificación del Cambio (LQ-PCC-001), donde luego de una revisión, planifican los cambios, articulándolos con la política del sistema de gestión de la calidad. El procedimiento del cambio consta de cinco pasos, iniciando con la identificación, luego el análisis, se elabora la planificación hasta la aprobación e implementación. Por último, se asignan o reasignan las responsabilidades de cada acción, así como el registro de la documentación generada.

7. APOYO

7.1. Recursos

La alta dirección de La Querencia, está comprometida con proporcionar los recursos necesarios para mantener y mejorar continuamente el SGC para aumentar la satisfacción de las partes interesadas tanto internas como externas. Es así que, el personal necesario para la operación y control de los procesos también es suministrado. A su vez, la infraestructura es la adecuada para el ejercicio de todas las actividades, el ambiente de labores cumple los requisitos de Buenas Prácticas de Manufactura.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 9

En el caso de la trazabilidad, los equipos empleados, cumplen con el Mantenimiento y calibración de equipo (LQ-MCE-001) bajo la planificación debida y con el registro debido con el cual se toman acciones, de ser necesario. Por último, todos los conocimientos de la organización, están disponibles en los documentos físicos y se comunica cuando existe un cambio.

7.2. Competencia

La competencia se ha asegurado en todos los empleados que laboran en los diferentes cargos, y por lo tanto realizan con eficiencia todas las acciones del sistema de gestión de calidad. De acuerdo con el procedimiento de Capacitación y evaluación del personal (LQ-CEP-001), instrumento que establece todas las actividades requeridas para que el personal se capacite en los diferentes roles y responsabilidades de su puesto de trabajo, así como la evaluación que asegura que los trabajadores identifican acciones requeridas en su momento.

7.3. Toma de conciencia

El personal realiza todas las actividades bajo el control de la organización, conocen la política, los objetivos pertinentes y su desempeño es evaluado periódicamente como indica el procedimiento LQ-CEP-001, evitando así incumplimientos en sus funciones.

7.4. Comunicación

La comunicación tanto externa como interna, está establecida en el procedimiento de código LQ-PCIE-001, donde se especifica que, se mantiene informado a todo el personal del organigrama empresarial, de todas las novedades referentes a la política, responsabilidades y oportunidades de mejora, así como comunicados físicos o digitales para las partes interesadas externas, periódicamente.

7.5. Información documentada

La información documentada del SGC del establo lechero La Querencia, incluye:

- Manual del sistema de gestión de la calidad (incluida la política)
- Procedimientos establecidos
- Registros
- Documentos tanto internos como externos

Toda la información documental que este a cargo de la organización es inventariada, donde se registran aspectos como el origen del documento (interno o externo), el nombre y la fecha. También como indica el Procedimiento de control de información (LQ-PDCI-001), donde están establecidas las directrices para diseñar, revisar y aprobar la documentación dentro del sistema de gestión de la calidad.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 10

8. OPERACIÓN

8.1. Planificación y control operacional

La Querencia, planifica todas las actividades de sus procesos, con el fin de ofrecer un producto de calidad, buscando la satisfacción del cliente y la mejora continua. Para conseguir esta meta, la organización se compromete en determinar los requisitos obligatorios del producto, los recursos para lograr la conformidad, mantenimiento y conservación de la información documentada, y la planificación acorde a las operaciones del establo lechero.

8.2. Requisitos para los productos

La comunicación con el cliente es eficaz, se dan a conocer todos los mecanismos de comunicación interna como externa. Con el buzón de sugerencias, así como la recopilación de información como reclamos y quejas, se relacionan directamente para tomar acciones de contingencia. La Querencia se asegura que los requisitos del producto cumplan con la normativa vigente reglamentaria, por lo que, afirma su compromiso con la calidad.

Para constatar que cumple con los requisitos se lleva a cabo análisis de leche de la grasa (%), densidad (g/ml), punto de congelación (°C), entre otros. Registrando todos los parámetros antes de suministrar el producto, por lo que se verifica y comunica al cliente dicho cumplimiento. De la misma manera al existir un cambio en uno de los parámetros se documenta y socializa con las partes interesadas, incorporándose como observación a considerar en futuras planificaciones.

8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

No aplica, según lo indicado en el alcance del presente manual de la calidad.

8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La organización evalúa los insumos que son suministrado por los proveedores de forraje, siendo verificada la calidad, con lo que, se controla que la materia prima mantenga los requisitos mínimos del SGC, por lo que se verifica y registra las novedades para posteriores análisis. Ante eventualidades se comunica a los proveedores las acciones de mejora que necesitan sus insumos.

8.5. Producción y provisión del servicio

Se controla la producción bajo condiciones controladas por cada responsable de área, con lo que comunican los resultados alcanzados para evaluar el desempeño. Es por ello que los procesos están en constante monitoreo, así como se asegura que el ambiente de operaciones sea el adecuado. En este marco el personal es competente por lo que identifican la trazabilidad en las salidas, conservando la información documentada.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 11

La propiedad que pertenece a los clientes, esta salvaguardada con criterios de confidencialidad, siendo de uso exclusivo en la organización. Al existir algún inconveniente con la propiedad, se implementa la comunicación externa para informar lo ocurrido y se documenta lo ocurrido. Ante ello, como una actividad luego de la entrega, los productos son revisados con la finalidad de que, se cumplan los requisitos normativos, inexistencia de consecuencias no deseadas y se efectúen acorde a las necesidades del cliente y asegurando la satisfacción del mismo.

8.6. Liberación de los productos y servicios

La planificación del producto, inicia desde el registro de la Orden del Producto, donde se especifica los datos del cliente, la cantidad solicitada, así como los requisitos de calidad (características físico – químicas), con lo que, el producto es liberado una vez se han cumplido todas las disposiciones planificadas y se documenta con la firma tanto del cliente como el responsable de la entrega.

8.7. Control de las salidas no conformes

Las salidas no conformes son detectadas por la revisión del responsable del área, una vez ocurrida la salida del producto, se implementa el procedimiento para el retorno a las instalaciones (LQ-PRAI-001), donde se establecen los pasos para una recuperación eficaz, estas no conformidades ponen en marcha el procedimiento de acciones correctivas (LQ-PDAC-001), que al incumplir con la calidad debe analizarse las causas y las acciones que brinden un tratamiento y se verifique que se ha enmendado lo ocurrido (LQ-PSNC-001).

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La Querencia planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurar el correcto funcionamiento del SGC mediante la evaluación de desempeño y mejorar continuamente con la información documentada de resultados positivos como negativos.

El procedimiento de satisfacción del cliente (LQ-PSDC-001), evalúa la percepción del cliente en lo que concierne a la conformidad de los productos entregados, basándose en establecer los requisitos solicitados, y luego de receptada la leche, se realiza la encuesta de satisfacción, con lo que se determinan las acciones de mejora, de ser necesarias. Así también la comunicación está abierta al existir la atención de reclamos (LQ-PDAR-001), donde se ingresan manifestaciones de no conformidad por parte del cliente, se analizan con base en la justificación presentada, para brindar una respuesta y a la vez seguimiento donde se generó el reclamo.

	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 12

9.2. Auditoría interna

Dentro del procedimiento de auditoría (LQ-PDA-001), se describe el marco metodológico que se realiza para auditar el sistema de gestión de la calidad, donde se garantiza la planeación, ejecución y seguimiento del proceso a través de la elaboración del plan y posteriormente el informe de no conformidades, con lo que se determina si el SGC esta conforme a lo planificado por la norma ISO 9001:2015.

Para planificar la auditoría, se elabora el plan, con los objetivos, criterios, el alcance, las fechas de visita, así como los puntos de la norma a auditar. Luego de ello, se selecciona al equipo auditor, el líder quien encabeza el proceso. Es así que se ejecuta la auditoría, revisando la información documentada de la organización, para luego de la reunión inicial se recopila la información para determinar hallazgos. De lo anterior se obtiene el insumo para preparar el informe final y presentar el mismo, indicando todos los puntos a mejorar.

9.3. Revisión por la dirección

La Gerencia del establo La Querencia efectúa semestralmente la revisión del sistema de gestión de la calidad, con la finalidad de asegurar su continua adecuación y eficacia, así como también evaluar la necesidad de realizar mejoras y cambios en dicho sistema, incluyendo la política y los objetivos de calidad. Por lo que, se mantienen registros de las revisiones por la dirección. Es así que, la información de entrada para la Revisión por la Gerencia incluye:

- a. Resultados de auditorías.
- b. Retroalimentación de los clientes.
- c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e. Acciones de seguimiento de revisiones previas.
- f. Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de la calidad.
- g. Recomendaciones para la mejora.

El informe de revisión por la dirección (LQ-IRPD-001), es el instrumento que se genera luego de la reunión con los encargados de las áreas de producción. De modo que, el informe abarca cada uno de los apartados del sistema de gestión, para presentar los resultados y conclusiones, con lo que se asignan tareas para mejorar los aspectos con deficiencias dentro del SGC.

 <p>La Querencia</p>	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL ESTABLO LA QUERENCIA		
	Elaborado por:		Fecha de elaboración:
	Aprobado por:	Versión: 01	Página: 1 de 13

10. MEJORA

10.1. Generalidades

El establo lechero La Querencia implementará cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos solicitados por el cliente, así como aumentar su satisfacción.

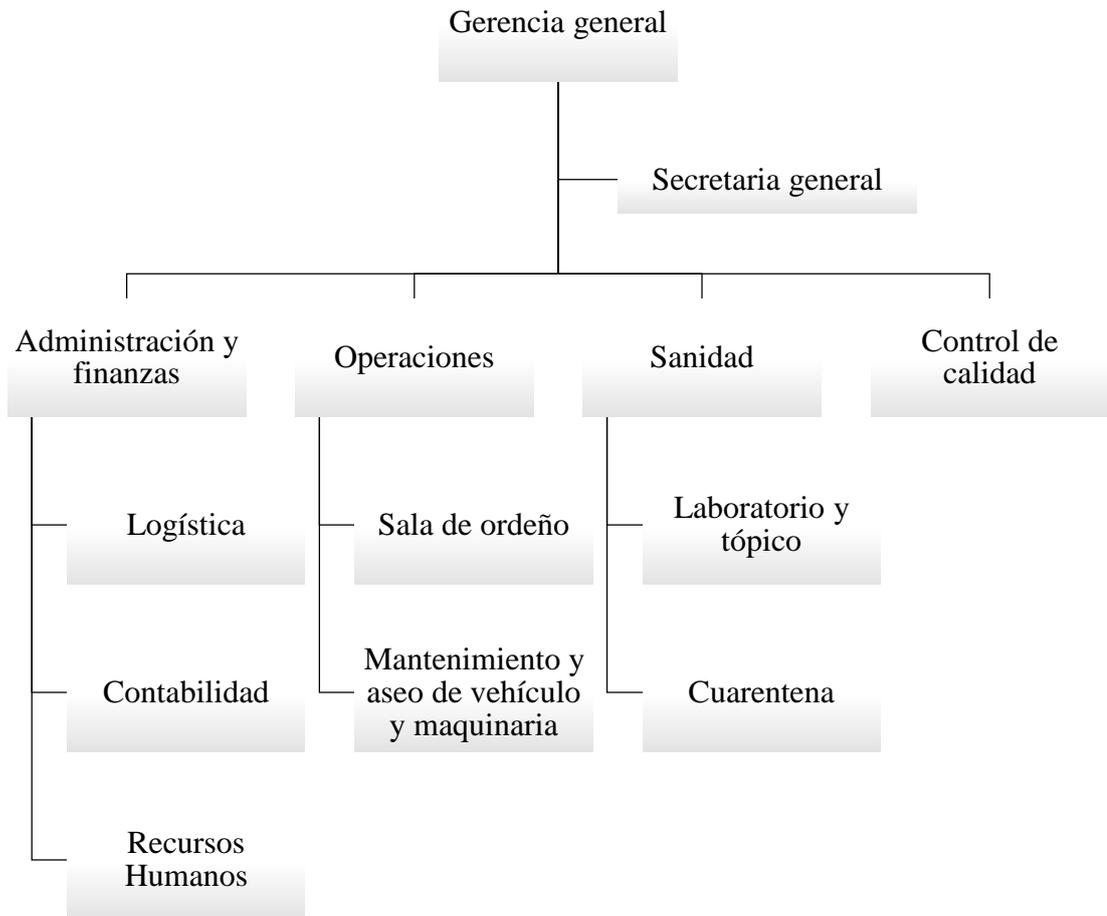
10.2. No conformidad y acción correctiva

Para eliminar las no conformidades ocasionadas por actividades que presenten incumplimientos con la calidad, y asegurar que se efectúan acciones correctivas, se estableció el procedimiento pertinente (LQ-PDAC-001), donde se describe como revisar las no conformidades, analizar las causas, implementar acciones correctivas, brindar un seguimiento y revisar la eficacia de las acciones tomadas.

10.3. Mejora continua

Mensualmente se mejorará el SGC, revisando los indicadores de gestión, el cumplimiento de los objetivos de calidad, resultados de auditorías revisiones por la dirección, entre otros. Es así que, con todos los insumos descritos, serán considerados para implementar acciones de mejora continua.

Anexo 6: Organigrama del establo La Querencia



Anexo 7. Matriz de riesgos

		MATRIZ DE RIESGOS							Código	MR-01			
									Versión	1.0			
									Fecha de emisión	20-ene-22			
									Pág. 1 de 1				
N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD O ÁREA	RESPONSABLE	VALORACIÓN DEL RIESGO						CONTROL DEL RIESGO			
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DE RIESGO		EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO			
				N°	TIPO DE RIESGO	REPRESENTACIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO	N°	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO

Anexo 8: Plan de objetivos

Política	Objetivo	Responsable	Indicador	Medio de verificación
Satisface a sus clientes en las diferentes necesidades, requerimientos y solicitudes	Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes, así como sus necesidades, requerimientos y solicitudes	Alta dirección Administración y finanzas Operación Control de calidad	# de clientes satisfechos / # solicitudes de clientes	Encuestas de satisfacción e informe de decisiones
Ofreciendo un producto saludable y que cumple la normatividad vigente, tanto en calidad, seguridad alimentaria y de sus trabajadores	Registrar la información del cumplimiento con la norma relacionada al producto, así como del ambiente laboral	Operaciones Control de calidad	Análisis de la leche y sus características Registro de condiciones laborales	Resultados de análisis de laboratorio Libro diario de operaciones
Con miras a la mejora continua por lo que gestiona sus riesgos	Implementar el sistema de gestión de calidad	Alta dirección y encargados de área	Sistema de gestión de calidad implementado	Certificación
Cumple con los requisitos del sistema de gestión de calidad	Mejorar continuamente	Operaciones Control de calidad	Proceso productivo controlado	Informe de los planificado vs ejecutado

Anexo 9: Procedimiento de Planificación del Cambio

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PCC-001 Procedimiento de Planificación del Cambio	

- 1. Objetivo:** Identificar lineamientos para revisar cambios dentro de La Querencia, planificando y articulando los mismos tanto a la política como al sistema de gestión de calidad, asignando recursos como responsabilidades.
- 2. Alcance:** Es aplicable a todos los procesos dentro La Querencia, al personal para llevar a cabo cambios que logren alcanzar los objetivos de la empresa.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones** Cambio: transformar en algunos o varios apartados las estrategias y procedimientos de trabajo.
- 5. Responsables** Todos los trabajadores deben dar cumplimiento al procedimiento, los jefes de área velar el cumplimiento y ser revisado por la Gerencia General.
- 6. Procedimiento**

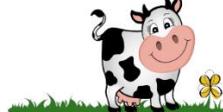
Se estable el siguiente procedimiento con el cual se planificará el cambio en las áreas y procesos dentro del establo lechero.

Paso	Acción	Descripción	Responsable	Documento de trabajo
1	Cambio identificado	Se identifica el cambio justificando la razón, con su debido registro	Jefe de área	Registro del cambio
2	Análisis del cambio	Analizar el potencial del cambio, así como su reacción luego de ser implementado	Jefe de área Operaciones	Registro del cambio
3	Elaborar la planificación	Definir un plan de implementación	Jefe de área	Plan de implementación
4	Aprobar el plan de cambio	Se presenta el plan a la Gerencia general	Gerencia general	Informe aprobatorio
5	Implementación	El jefe de área implementa el plan	Jefe de área	Cumplir el plan de implementación

- 7. Registros** Registro del cambio.
Plan de implementación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Registro del cambio

 La Querencia	REGISTRO	Código:
	REGISTRO DEL CAMBIO	Versión:
		Fecha:
		Pág. 1 de 1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO		
PROCESO A CAMBIAR DOCUMENTO DE TRABAJO ACTIVIDAD	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
II. ANÁLISIS DEL CAMBIO		
RIESGOS	OPORTUNIDADES	
III. CAMBIO DEFINIDO		

Plan de implementación

		PLAN			Código	
					Versión	
		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN			Fecha de emisión	
					Pág. 1 de 1	
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FECHA	RIESGO ANALIZADO	OBSERVACIONES

Jefe de área

Gerencia general

Anexo 10: Mantenimiento y calibración de equipo

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-MCE-001 Mantenimiento y calibración de equipo	

- 1. Objetivo:** Enlistar las actividades para mantener equipos que aseguren y garanticen su operatividad.
- 2. Alcance:** Es aplicado al equipo que se emplea dentro de la organización desde la adquisición hasta su deterioro.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones** Mantenimiento: Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que los equipos, puedan seguir funcionando con normalidad.
Calibración: Operación de comparar un indicador del equipo con un estándar conocido.
- 5. Responsables** Todos los trabajadores deben dar cumplimiento al procedimiento, los jefes de área velar el cumplimiento y ser revisado por la Gerencia General.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se planificará el mantenimiento y calibración dentro del establo lechero.

Paso	Acción	Descripción	Responsable	Documento de trabajo
1	Planificar el mantenimiento y calibración	El responsable de área debe plantear los períodos donde se requiere esta acción en función a las especificaciones técnicas	Jefe de área	Registro de mantenimiento
2	Ejecutar el mantenimiento	Dentro de los períodos establecidos realizar el manteamiento	Jefe de área Operaciones	Registro de mantenimiento
3	Elaborar el informe de labores realizadas	Elaborar un informe donde se detalle la tarea	Jefe de área	Informe
4	Corrección y averías	Solo si el equipo presenta desperfecto se informa acerca para la toma de decisiones	Jefe de área	-

- 7. Registros** Registro de mantenimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Anexo 11: Capacitación y evaluación del personal

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-CEP-001 Capacitación y evaluación del personal	

- 1. Objetivo:** Establecer las actividades requeridas para que, el personal sea capacitado para cumplir los roles y responsabilidades del puesto de trabajo, así como su evaluación.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todo el personal del establo lechero La Querencia.
- 3. Documentos de referencia:** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**
 Capacitación: Proceso educativo de formación diseñado para adquirir conocimiento.
 Evaluación: Proceso que tiene lugar luego de la capacitación lo que asegura que el personal sea capaz de identificar las acciones requeridas, así como asegurar la eficacia.
- 5. Responsables** Todos los trabajadores deben dar cumplimiento al procedimiento. El jefe de área supervisar las acciones, Recursos humano detectar potencialidades para nuevas capacitaciones y los trabajadores cumplir los horarios de la jornada instructiva.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se planificará el mantenimiento y calibración dentro del establo lechero.

Paso	Acción	Descripción	Responsable	Documento de trabajo
1	Capacitación planificada	El responsable de recursos humanos detectará por años las necesidades de formación de los empleados, así como los nuevos ingresos	Recursos humanos	Solicitud a jefe inmediato
2	Capacitación	Luego de ser aprobada la capacitación, recursos humanos, organizará en conjunto con el resto de jefes de área los temarios a abordar y se citará al personal	Jefes de área	Registro de asistencia
3	Evaluación al personal	Validar el conocimiento adquirido por los trabajadores y calificar el resultado, caso contrario reforzar.	Jefe de área	Evaluación del personal
4	Mejora continua	Determinado las falencias de los trabajadores debe repetirse el procedimiento	Recursos humanos	

- 7. Registros** Registro de asistencia
Evaluación del personal

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Registro de asistencia

 La Querencia		REGISTRO			Código	
					Versión	
		REGISTRO DE ASISTENCIA			Fecha de emisión	
					Pág. 1 de 1	
Tema:					Fecha	
Encargado:					Duración	
N°	NOMBRES	APELLIDOS	CARGO	CONTACTO	FIRMA	

Evaluación del personal

 La Querencia	REGISTRO			Código		
				Versión		
	EVALUACIÓN DEL PERSONAL			Fecha de emisión		
				Pág. 1 de 1		
Nombre				Fecha		
Puesto						
VALORACIÓN		MUY BAJO (1)	BAJ O (2)	MODER ADO (3)	ALT O (4)	MUY ALTO (5)
ORIENTACIÓN						
Culmina oportunamente sus labores						
Las tareas se cumplen como se indicaron						
Efectúa correctamente su carga laboral						
Consiente de no cumplir con su trabajo es perjudicial material y económicamente						
CALIDAD						
Reducido número de equivocaciones						
Emplea correctamente los recursos						
Realiza las tareas inclusive sin supervisión						
Aptitud en el trabajo						
Presenta respecto y amabilidad						
RELACIONES LABORALES						
Cortesía entre colaboradores						
Comparte conocimiento entre trabajadores						
No presenta conflictos						
INICIATIVA						
Presenta observaciones para mejorar el proceso						
No se resiste a cambios						
Proactivo ante dificultades						
Capacidad de resolución de problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Se integra con el personal						
Identifica la política objetivos de la empresa						
ORGANIZACIÓN						
Planifica actividades						
Se concentra en cumplir metas						
PUNTUALIDAD						
Cumple la jornada laboral						
No falta el trabajo						
Colabora inclusive días no trabajables						

ASEO PERSONAL Y LABORAL					
Se presenta en condiciones óptimas					
Cuida el lavado de sus manos					
Mantiene aseo a la hora de manipular productos					
PUNTAJE TOTAL					
FIRMA DEL EVALUADOR:		COMENTARIOS:			

Anexo 12: Procedimiento de comunicación interna y externa

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PCIE-001 Procedimiento de comunicación interna y externa	

- 1. Objetivo:** Establecer la información, así como los medios para que los procesos de la empresa se comuniquen tanto interna como externamente.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todo el personal del establo lechero La Querencia, incluidos los procesos del sistema de gestión de calidad.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**
Comunicación interna: acción dedicada al receptor que labora en el establo La Querencia
Comunicación externa: acción dedicada al receptor que es ajeno al establo La Querencia
- 5. Responsables** Todos los trabajadores deben dar cumplimiento al procedimiento.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se planificará el mantenimiento y calibración dentro del establo lechero.

Paso	Acción	Descripción	Responsable	Documento de trabajo
1	Comunicación interna	Como indica el organigrama de la empresa, la comunicación dentro se dará por toda la línea de mando. Informando la política, responsabilidades, oportunidades de mejora como se estipula en el sistema de gestión	Gerencia General Jefes de área	Reuniones verbales o material físico
2	Comunicación externa	Se emplearán correos electrónicos, oficios, trípticos, incluido un buzón de sugerencias	Secretaria general Recursos humanos	Registro de comunicados físicos o digitales
3	Periodicidad	La cantidad y tiempo de comunicados debe medirse y registrarse	Jefes de área	Informe a Gerencia

- 7. Registros** Registro de comunicados, actas, oficios internos y externos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Anexo 13: Inventario de Información Documentada

 La Querencia			REGISTRO			Código	
						Versión	
			INVENTARIO DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA			Fecha de emisión	
						Pág. 1 de 1	
N°	TIPO DOC*	RESPONSABLE	# HOJAS	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA ELAB	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

*Detallar sí es un documento interno (I) o externo (E), para el control de la información.

Anexo 14: Procedimiento de Control de Información

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PDCI-001 Procedimiento de Control de Información	

- 1. Objetivo:** Establecer las directrices para diseñar, revisar y aprobar la documentación para un control y registro de la misma dentro del sistema integrado de calidad.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todos los documentos referentes al establo lechero La Querencia.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**

Documento: información que presenta un procedimiento, un plan, informe, entre otros.

Plan: actividades descritas que indican los procedimientos para la realización de un proceso o fin alcanzar.

Procedimiento: documento que presenta la información detallada de actividades y procesos en secuencia.

Registro: documento que mantiene la evidencia de una actividad desarrollada.

Código: unión de letras, números, así como símbolos con el fin de identificar un único documento.
- 5. Responsables** Gerencia general es la encargada de crear, aprobar o actualizar este documento antes de su emisión.
Los jefes de área deben aplicar el procedimiento asegurando que se realice una correcta documentación.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se describe los lineamientos a seguir para una diligencia documental dentro del establo lechero.

i. Creación / Actualización

Los documentos previos a su creación deben mantener una configuración establecida, tanto en el tamaño de la hoja que se fija en Carta, los márgenes configurados en 2,54 cm para todos los lados, tipo de letra *Times New Roman*, títulos en mayúscula 11 negrita y centrado, subtítulos en mayúscula 10 centrado, párrafos 10 justificado. Los formatos de presentación también deben contener una plantilla que contiene: logo de la empresa, nombre de la empresa, código del documento, tipo de documento (Manual, Procedimiento, Registro, Plan, entre otros), título de documento, como se indica a continuación

	NOMBRE DE LA EMPRESA	Fecha de modificación: día-mes-año Versión: X Pág. 1 de X
	Código: LQ-XXX-001 Nombre del documento	

En esta plantilla se indica la fecha para conocer si el documento es reciente o si está vigente, el número de versión expresa las modificaciones que pudo presentar. En la siguiente matriz se especifica por tipo de documento y las responsabilidades.

Tipo de documento	Contenido	Responsabilidad			
		Elaboración	Revisión	Aprobación	Control
Política	Directrices	Responsable del sistema de gestión	Jefes de área	Gerencia general	Responsable del sistema de gestión de calidad
Procedimiento	Especificaciones para un proceso específico	Personal operativo	Jefe de área	Gerencia general	
Plan	Acciones a realizar, responsables y recursos empleados	Responsable del proceso	Jefe de área	Gerencia general	
Registro	Evidencia de alguna acción o trabajo realizado que se documenta	Personal operativo	Jefe de área	Gerencia general	

Los procesos guardan, una codificación en función a tres aspectos únicos: en primer lugar, el nombre de la empresa (La Querencia = LQ), el nombre del documento creando un acrónimo con las iniciales (Procedimiento de Control de Información = PDCI) y un número de tres dígitos que indica la secuencia (001, al ser el primer documento). Por lo tanto, una codificación resultaría como por ejemplo en: **“LQ-PDCI-001”**.

Los documentos deben mantener un esquema similar dentro del cuerpo del mismo, por lo que su contenido varía, pero presenta ciertas similitudes. Algunos documentos deben presentar el objetivo es decir el propósito, el alcance o afectados por el proceso, responsables a los cuales se asigna funciones específicas, definiciones para establecer la claridad de los aspectos a considerar, el procedimiento descrito por los pasos a seguir y como cumplir en secuencia, los anexos, en el caso que se requiera donde se ahonda en un apartado del documento. Con base en lo expuesto, en la siguiente tabla se colocan los documentos que presentan una estructura determinada:

Tipo de documento	Objetivo	Alcance	Referencia	Definiciones	Responsables	Procedimiento	Anexo
Política	No aplica						
Procedimiento	X	X	X	X	X	X	X
Plan	X	X	X	X	X	X	X
Registro	No aplica						

Los documentos luego, de exponer el contenido previo a la indexación de los anexos, debe contener un pie del mismo, donde se cuenta con el apartado con la información de quien elaboró el documento, así como la revisión y aprobación, de esta forma se registra las responsabilidades con el fin de que, cualquier lector pueda sugerir cambios o modificaciones. La estructura, será la siguiente:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

ii. Control de Información

La información que se documenta, se controla de forma que esté disponible ante cualquier solicitud y se requiera, como se evidencia dentro del Inventario de Información Documentada, conteniendo sobre todo la secuencia de documentos, el responsable, número de hojas, nombre del documento, fecha de elaboración, revisión y aprobación, con ellos puede ubicarse y emplearse cuando sea necesario. En este control también está intrínseco el manejo de documentos externos, siendo responsabilidad del encargado, actualizar la lista y especificar aquellos documentos que sean obsoletos, ya sea por una actualización o una versión nueva. Los documentos deben preservarse para que sean legibles y perduren. Cuando cumplan su vigencia deben eliminarse del archivo físico. Cada cambio que se realice irá en el encabezado de **Versión: X**.

7. Registros Inventario de Información Documentada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Anexo 15: Orden del Producto



ORDEN DE PEDIDO N°

Responsable de tomar el pedido _____

**LA QUERENCIA
CONTROL DE CALIDAD**

FECHA:

DATOS DEL CLIENTE			
NOMBRE:		DNI:	
TELEFONO		Correo electrónico	
DIRECCION:			
SECTOR		Referencia	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
				-
				-
				-
				-
				-
				-

Observaciones:
Características Físico Químicas

SUBTOTAL	-
IVA	-
ENVÍO	-
OTRO	-
TOTAL	-

FIRMA CLIENTE

FIRMA AUTORIZADA

Anexo 16: Productos regresados a las instalaciones

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PRAI-001 Productos regresados a las instalaciones	

- 1. Objetivo:** Establecer los pasos para una recuperación eficaz de los productos luego de ser despachados para evitar problemas y retirar oportunamente el producto.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todos los productos elaborados en el establo lechero La Querencia.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones** Retiro de producto: Luego del proceso de elaboración de un producto, puede existir alguna razón interna o externa que cause algún problema ya sea en el envasado, calidad o cantidad del mismo, por lo que se retira del sitio, siendo responsabilidad de la empresa disponer o desechar correctamente dicho producto.
- 5. Responsables** Administración y finanzas, Logística y el área de Control de Calidad.

6. Procedimiento

Para realizar correctamente el procedimiento de regresar productos a las instalaciones, se establecen los pasos para efectuar oportunamente este plan de acción.

- a. Constituir un equipo destinado a recuperar el producto.
- b. Identificar el producto a retirar.
- c. Notificar al cliente.
- d. Realizar el retiro.
- e. Seccionar en la empresa productos que hayan estado en contacto, evitando la contaminación cruzada.
- f. Comunicar externamente lo sucedido.
- g. Tomar acciones correctivas en la empresa, frente a lo sucedido.

- 8. Registros** Comunicación externa.
Registro del producto retornado

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Anexo 17: Procedimiento de Acciones Correctivas

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PDAC-001 Procedimiento de Acciones Correctivas	

- 1. Objetivo:** Describir las acciones que se efectuarán luego que un producto incumpla con la calidad y por lo tanto no pueda ser distribuible.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todos los productos elaborados en el establo lechero La Querencia.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**
 - No conformidad: incumplimiento a un parámetro establecido.
 - Acción correctiva: acción a efectuarse para contrarrestar una no conformidad, evitando su repetición
 - Acción preventiva: acción establecida para un potencial problema detectado.
 - Acciones de mejora: acción tomada para mejorar problemas detectados en la empresa, procesos y áreas.
- 5. Responsables** Todo el personal de la organización debe analizar potenciales no conformidades.

6. Procedimiento

Los documentos previos con los que pueden presentarse acciones que requieran corrección, incluyen: auditorías, sugerencias externas, monitoreo y seguimiento al sistema de gestión, análisis de los datos de producción, satisfacción de los clientes y revisión por parte de Gerencia general. Todas las no conformidades deben ser registradas con la finalidad de evaluar si es necesario una acción correctiva.

Luego de identificar que se requieren acciones es necesario, detectar la incidencia, siendo el jefe de esa área el que debe analizar la causa y las acciones a tomar. El personal involucrado debe emplear técnicas para cuantificar el problema. La acción establecida luego del análisis debe ser medible, así como determinar un plazo para cumplirse, brindando el seguimiento y verificando que fue eficaz, caso contrario proponer una nueva acción, con previa aprobación de la Alta dirección.

- 7. Registros** Registro de Acciones Correctivas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Registro de Acciones Correctivas

 La Querencia	REGISTRO		Código			
			Versión			
	ACCIONES CORRECTIVAS		Fecha de emisión			
			Pág. 1 de 1			
I. DATOS GENERALES						
Fuente de la No Conformidad						
Auditoria	<input type="checkbox"/>	Sugerencia externa	<input type="checkbox"/>	Monitoreo	<input type="checkbox"/>	
Producción	<input type="checkbox"/>	Satisfacción cliente	<input type="checkbox"/>	Revisión dirección	<input type="checkbox"/>	
Otro	<input type="checkbox"/>					
Fecha						
Área						
Documento						
II. DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD						
Responsable	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>	Firma	<input type="text"/>	
III. ANÁLISIS DE CAUSAS						
IV. ACCIONES CORRECTIVAS						
N°	Acción	Tipo de acción	Plazo	Responsable		
V. SEGUIMIENTO						
Fecha	Verificación	Cumplimiento				
		Cumple	<input type="checkbox"/>	No cumple	<input type="checkbox"/>	
		Cumple	<input type="checkbox"/>	No cumple	<input type="checkbox"/>	
VI. REVISIÓN						
EFICAZ	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Fecha de revisión	<input type="text"/>
Observaciones						
Nueva acción						

Anexo 18: Procedimiento de Salidas No Conformes

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PSNC-001 Procedimiento de Salidas No Conformes	

- 1. Objetivo:** Establecer las actividades y responsables para la revisión y tratamiento de productos no conformes con los requisitos de calidad.
- 2. Alcance:** Es aplicado a las Salidas No Conformes en el establo lechero La Querencia.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**

Producto No Conforme: salida de un producto proceso que no esta conforme a un requisito.

Requisito: expectativa implícita dentro e un proceso que esta normado en la legislación, exigido por las partes interesadas y a cargo de la empresa.

Salida No Conforme: resultado de un proceso que no esta acorde a un requisito.
- 5. Responsables** Operaciones, Sanidad y Control de Calidad.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se realizará un control de Salidas No Conformes dentro del establo lechero.

Paso	Acción	Descripción	Responsable	Documento de trabajo
1	Identificación	En cualquier proceso dentro del mapa de procesos, automáticamente debe registrarse y comunicarse al jefe inmediato.	Personal Operativo Jefe inmediato	Registro Salida No Conforme
2	Análisis de Salida No Conforme	Luego de registrar la salida, y comunicar a las partes interesadas, se deben coordinar un análisis de lo sucedido. Marcando el impacto, así como la recurrencia. Luego del análisis se establecer si se genera una no conformidad y por lo tanto una acción correctiva.	Área afectada	Registro Salida No Conforme
3	Tratamiento	El encargado del proceso, debe efectuar una corrección para evitar la ocurrencia, así como registrar el evento.	Jefe de área	
4	Verificación	Se verificará la corrección tomada evaluando la eficacia de la misma.	Jefe de área	Registro Salida No Conforme

7. Registros Registro de Salida No Conforme

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Registro de Salida No Conforme

 La Querencia	REGISTRO			Código							
				Versión							
	SALIDA NO CONFORME			Fecha de emisión							
	Pág. 1 de 1										
I. DATOS GENERALES											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Proceso de Salida No Conforme</td> <td style="text-align: center;">Lugar</td> <td style="text-align: center;">Fecha</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Proceso de Salida No Conforme	Lugar	Fecha							
Proceso de Salida No Conforme	Lugar	Fecha									
II. DESCRIPCIÓN DE LA SALIDA NO CONFORME											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Producto</td> <td style="width: 600px;"></td> </tr> </table>		Producto									
Producto											
III. ANÁLISIS											
Matriz de Impacto vs Ocurrencia				Genera No Conformidad (NC)	Descripción						
Recurrencia	IMPACTO			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
	BAJO	MEDIO	ALTO								
1	No Genera NC	No Genera NC	NC								
2	No Genera NC	NC	NC								
3	No Genera NC	NC	NC								
IV. TRATAMIENTO											
V. VERIFICACIÓN											
Eficaz		Observaciones									
SI	NO										

Anexo 19: Procedimiento de Satisfacción del cliente

	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PSDC-001 Procedimiento de Satisfacción del cliente	

1. **Objetivo:** Evaluar la percepción y satisfacción del cliente en lo que concierne a la conformidad con los productos brindados.
2. **Alcance:** Es aplicado a los clientes de La Querencia.
3. **Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
4. **Definiciones** Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el cumplimiento de sus necesidades.
5. **Responsables** Gerencia general y operaciones son los responsables directos quienes receptan si el cliente está satisfecho, pero en general todo el personal que mantenga contacto con un cliente es responsable del procedimiento.
6. **Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se medirá la satisfacción del cliente hacia el estable lechero.

Paso	Descripción	Documento de trabajo
1	Establecer los requisitos del cliente con lo cual se revisan para proceder a registrar los mismos, para medir su satisfacción escalando el cumplimiento de los requisitos	Requisitos del cliente
2	Medir la satisfacción, mediante la evaluación de satisfacción trimestralmente, se recopila información del cliente. El indicador el es el número de clientes satisfechos sobre el total de cliente.	Encuesta de satisfacción
3	Una vez realizada la encuesta debe registrarse para analizar los datos y elaborar un informe con los resultados.	Respuestas del cliente
4	Acciones de mejora, en caso de detectar falencias en función a los requisitos del cliente, se efectúan las acciones correctivas	Procedimiento de Acciones Correctivas
5	Informar a la Gerencia General los resultados obtenidos	Acciones de mejora

7. **Registros** Encuesta de satisfacción

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Encuesta de satisfacción

Cliente:		Teléfono:	
Contacto:		Producto vendido:	

¿Cómo califica la calidad del producto de La Querencia?

Excelente	Buena	Ni buena ni mala	Mala

¿Qué tan fácil puede contactarse con el personal a cargo de brindar los productos?

Muy fácil	Poco fácil	Nada fácil

¿Cuánto tiempo ha esperado por una respuesta o por el producto ofertado?

Mucho tiempo	Suficiente tiempo	Poco tiempo

¿Qué calificación otorga a la satisfacción de sus necesidades empresariales por parte de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular

¿Ha sido clara la comunicación por parte de La Querencia?

Muy claras	Poco claras	Nada claras

¿Por qué medio ha recibido atención por parte de nuestra empresa?

Correo electrónico	Vía Telefónica	Personalmente	Con el encargado

¿Con qué frecuencia hemos resuelto sus inconvenientes?

Siempre	Ocasionalmente	Nunca

¿Califique el nivel de conocimiento que ha recibido por parte de personal?

Muy informado	Poco informado	Nada informado

¿Considera que nuestro desempeño ha mejorado en relación a la atención que ha recibido?

Mejor	Peor	Similar	No me han atendido anteriormente

Anexo 20: Procedimiento de Atención de reclamos

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PDAR-001 Procedimiento de Atención de reclamos	

- 1. Objetivo:** Encargarse de reclamos mejorando las actividades donde se detectan problemas.
- 2. Alcance:** Es aplicado desde la recepción del reclamo hasta brindar una oportuna respuesta.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones** Reclamos: manifestación de queja u oposición a una actuación por parte del cliente.
- 5. Responsables** Gerencia general luego de receptor el reclamo designa la responsabilidad al área que generó la misma.
- 6. Procedimiento**

Se estable el siguiente procedimiento con el cual se medirá la satisfacción del cliente hacia el establo lechero.

Paso	Descripción	Documento de trabajo
1	Recepción física o digital del reclamo	Registro de reclamo
2	Análisis del reclamo con base en la justificación presentada	
3	Elaborar y entregar una respuesta	Respuestas al cliente
4	Evaluación, todos los reclamos deben darse seguimiento, así como al área donde se generó con miras a una mejora continua	Informe

- 7. Registros** Registro de reclamo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Anexo 21: Procedimiento de auditoría

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-PDA-001 Procedimiento de auditoría	

- 1. Objetivo:** Describir el marco metodológico para realizar una auditoría al sistema de gestión de la calidad para verificar la eficacia del mismo.
- 2. Alcance:** Es aplicado a todas las áreas que formen parte del sistema de gestión de calidad.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones**
Auditoría: proceso objetivo y secuencial que con base en los documentos presentados se evalúan para establecer el cumplimiento de los requisitos de la auditoría.
Equipo auditor: conjunto de personal que lleva a cabo la auditoría, designando un auditor líder.
Plan de auditoría: descripción de las actividades para llevar a cabo la auditoría.
Hallazgos: resultados de la evaluación con base en la evidencia recopilada.
- 5. Responsables** Responsable de Operaciones. El encargado del sistema de gestión aprueba el plan de auditoría, los jefes de planta brindan los medios para la ejecución de la auditoria, los auditores realizan el proceso.

6. Procedimiento

a. Elaboración del plan de auditoria

Con base en los lineamientos establecidos dentro del sistema de gestión de calidad, se elabora el plan de auditoría, donde se determina el número de auditorías que se realizarán al año. Luego de revisado y aprobado el plan se procede a notificar al equipo auditor, la planificación de la auditoria, estableciendo el objetivo, los criterios, el alcance, las fechas in situ, los puntos de la norma a auditar, así como el personal involucrado.

b. Selección del equipo auditor

Se puede seleccionar personal que labore dentro de la empresa o auditores externos, que estén acreditados. Para seleccionar al personal deben considerarse requisitos como: independencia del auditor respecto a la actividad auditar, antigüedad de al menos dos meses en la empresa, y conocimiento sobre auditorias. El auditor líder evalúa a los auditores con la finalidad de mejorar sus habilidades.

c. Ejecución de la auditoria

La auditoría debe llevarse a cabo luego de la revisión documental, y debe incluir listas de verificación, realizar una reunión inicial, desarrollar la auditoria en el sitio, donde por medio de toda la información documentada, así como entrevistas se verificará el cumplimiento de cada registro con el fin de determinar hallazgos respecto a la norma implementada.

d. Informe y presentación de no conformidades

Luego haber realizado todo el proceso, el auditor líder en conjunto con el equipo auditor, revisan los hallazgos para preparar el informe final. El informe reúne los hallazgos que se clasifican en no conformidades,

agrupando cada uno y organizando por área donde se levantó esa información, luego registran esa información en el informe incluida la levantada durante las entrevistas, reflejándose en conclusiones y recomendaciones.

Todas las no conformidades se registran y se recurre al Procedimiento de Acciones Correctivas, para implementar un plan de acción que establezca propuestas para una mejora continua.

e. Reunión final y presentación del informe

Una vez registrada toda la información en el informe de auditoría, el equipo auditor se reúne con las áreas involucradas en las no conformidades para exponer los resultados de una forma clara. Luego de exponer todos los puntos a mejorar, se concluye la reunión firmando un acta, así como la responsabilidad de cada involucrado lo que será el insumo para entregar el documento final a la Gerencia General.

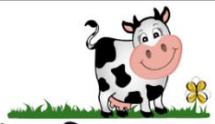
**7. Registros Plan de auditoría
Informe de Auditoría**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Plan de auditoría

 La Querencia	REGISTRO			Código	
				Versión	
	PLAN DE AUDITORÍA			Fecha de emisión	
	Pág. 1 de 1				
Objetivo:					
Verificar la implementación del sistema de gestión de calidad en función a la norma ISO					
Equipo auditor:					
Auditor líder:					
Auditor:					
Auditor líder externo:					
Auditor externo:					
Reunión de Apertura			Lineamiento de la norma Auditar:		
Hora	Fecha				
Reunión de Cierre					
Hora	Fecha				
N°	Requisito por auditar	Proceso / Actividad	Auditados y cargo	Auditor	Áreas a evaluar
	Reunión de apertura				
	Reunión de enlace entre auditores				
	Reunión del equipo auditor				
	Reunión de cierre				
Aprobación del Plan de Auditoría					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Firma		Firma:		Firma:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	

Informe de Auditoría

 La Querencia	REGISTRO		Código	
			Versión	
	INFORME DE AUDITORÍA		Fecha de emisión	
			Pág. 1 de 1	
Objetivos de la auditoría:				
Alcance de la auditoría:				
Cliente de la auditoría:				
Equipo auditor:				
Fecha			Ubicación	
Criterios	Hallazgos	Evidencias		
Conclusiones de la auditoría				
Declaración de cumplimiento				

Anexo 22: Informe de revisión por la dirección

 La Querencia	LA QUERENCIA	Fecha de modificación: 20-ene-2022 Versión: 01 Pág. 1 de 1
	Código: LQ-IRPD-001 Informe de revisión por la dirección	

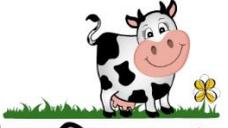
- 1. Objetivo:** Describir las actividades y responsabilidades que mantiene la Gerencia general para llevar a cabo la revisión por la dirección.
- 2. Alcance:** Es aplicado a la Gerencia General en lo concerniente al sistema de gestión de la calidad.
- 3. Documentos de referencia** NTP - ISO 9001: 2015
- 4. Definiciones** Revisión por la dirección: evaluación efectuada por la Gerencia general del estado de sistema de gestión de la calidad, política y objetivos definidos.
- 5. Responsables** Responsable designado por la Gerencia general.
- 6. Procedimiento**

Paso	Descripción	Documento de trabajo
1	Notificación de la revisión por la dirección	Comunicado
2	Solicitud de información para la revisión	Información receptada
3	Elaboración de informe	Informe
4	Convocatoria y reunión de revisión	Comunicado Acta de reunión
5	Acta de revisión donde se incluye la información generada durante la reunión de revisión	Acta de revisión
6	Planteamiento de acciones de mejora y seguimiento	
7	Próxima revisión	

- 7. Registros** Informe de revisión
Acta de revisión

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe de revisión

 La Querencia	REGISTRO		Código	
			Versión	
	INFORME DE REVISION POR LA DIRECCIÓN		Fecha de emisión	
			Pág. 1 de 1	
I. DATOS GENERALES				
Número de revisión				
Fecha				
Objetivo				
Orden del día			Política del sistema de gestión de calidad Objetivos del sistema de gestión de calidad Documentación Resultado auditoría Sugerencias de cliente Evaluación desempeño Acciones Correctivas Seguimiento a revisiones previas Cambios a efectuar Mejora continua	
II. DESARROLLO				
Política del sistema de gestión de calidad				
Objetivos del sistema de gestión de calidad				
Documentación				
Resultado de auditoría				
Sugerencias del cliente				
Evaluación de desempeño				
Acciones Correctivas				
Seguimiento a revisiones previas				
Cambios a efectuar				
Mejora continua				

III. RESULTADOS		
IV. CONCLUSIONES		
V. TAREAS ASIGNADAS		
Cargo	Tarea	Fecha de ejecución
PARTICIPANTES		
Nombre	Cargo	Firma