

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUTOR: RANDY GERARDO CHAVARRIA

MAYO: 2021



San Marcos

Contenido

Sistemas de gestión de la calidad	2
Evolución de los Sistemas de Gestión de la Calidad y sus principios.....	2
Gestión de Calidad: períodos de evolución	3
1) Industrialización:	3
2) Control estadístico:	3
3) Primeros sistemas:	3
4) Estrategias:.....	3
5) Calidad total:.....	3
Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad y el liderazgo y compromiso de la alta dirección	4
Liderazgo y compromiso	4
Generalidades	5
Enfoque al cliente.....	6
Planificación para el Sistema de Gestión de la Calidad.....	6
Gestión de los Recursos	7
Requisitos para la Realización del Producto y/o servicio.....	8
Comunicación con el cliente	8
Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios.....	8
Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios.....	9
Evaluación del Desempeño y los Procesos de Mejora	10
Disposición a asumir un reto	10
Aceptar el feedback.....	10
Sea honesto	11
Sea considerado	11
Innovación.....	12
Referencias bibliográficas	15

Sistemas de gestión de la calidad

El concepto en sí de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) puede resultar un tanto subjetivo o complicado de intuir dependiendo de la perspectiva que se esté visualizando.

Con el fin de poder entender qué es un Sistema de Gestión de Calidad definirá qué es un Sistema de Gestión:

Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos relacionados entre sí orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos. Dichos elementos pueden ser recursos humanos, recursos económicos, infraestructura y equipos, conocimientos y experiencia, entre otros.



Con base en lo anterior Sistema de Gestión puede tratar una sola disciplina o varias dependiendo de los recursos utilizados y los objetivos a alcanzar: Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Sistema de gestión de Seguridad Alimentaria, Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos relacionados entre sí bajo procesos de trabajo orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio. Los elementos que componen un Sistema de Gestión de Calidad pueden ser los mismos que para cualquier Sistema de Gestión, pero todo ellos enfocados en la calidad del producto o del servicio con el que trabaje la organización.

<https://youtu.be/yOImNgNYoMg>

Evolución de los Sistemas de Gestión de la Calidad y sus principios

Gestión de Calidad: períodos de evolución

En términos generales, la historia y evolución del término de calidad puede dividirse en cinco etapas básicas. Repasemos cada una de ellas:

1) Industrialización:

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2) Control estadístico:

La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

Desde los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico.

3) Primeros sistemas:

Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad de productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4) Estrategias:

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

5) Calidad total:

A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan.

Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad y el liderazgo y compromiso de la alta dirección

Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

- ➔ Identificación, secuencia e interacción de los procesos.
- ➔ Criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control.
- ➔ Disponibilidad de recursos e información.
- ➔ Seguimiento, medición y análisis de procesos.
- ➔ Acciones para alcanzar los resultados planificados y la Mejora Continua.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. Este control debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.



Liderazgo y compromiso

Este requisito se divide en dos: Generalidades y Enfoque al cliente.

Generalidades

El primero establece cómo debe ser el liderazgo y compromiso que demuestra la alta dirección. Toca aspectos de rendición de cuentas, política y objetivos de calidad, integración de requisitos sobre los procesos, riesgos, responsabilidades, entre otros.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- *asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;*
- *asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;*
- *asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;*
- *promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;*
- *asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles; comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;*
- *asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;*
- *comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;*
- *promoviendo la mejora;*
- *apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.*

El cumplimiento de este requisito no es difícil cuando se tienen liderazgos definidos en la organización, cuando se tienen líderes.

El sistema de gestión empieza por la alta dirección. Si la alta dirección no está comprometida, el resultado en otros niveles no será el mejor. De ahí que la norma exija liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de calidad.

El liderazgo se percibe desde que se entra a la organización, por inspección y en conversación con los colaboradores. Hay orden y limpieza, motivación entre el personal, espacios de comunicación entre y para los colaboradores, se exhiben los indicadores, se conoce la misión, visión, objetivos y hay conciencia de su alineación a la estrategia. Este tipo de aspectos no pasan desapercibidos para un auditor.

Enfoque al cliente

En el segundo la norma establece la necesidad de determinar, comprender y cumplir los requisitos del cliente, además de los legales y reglamentarios que apliquen, teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades que puedan afectar positiva o negativamente los productos y servicios y con ello la satisfacción del cliente.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- *se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;*
- *se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;*
- *se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.*

El enfoque al cliente es uno de los principios de calidad y no será la única ocasión en la norma en que esto se mencione. La alta dirección debe actuar con liderazgo y compromiso ante sus clientes.

Toda actividad que esté orientada hacia el cliente puede demostrar el cumplimiento de este requisito. Reuniones, encuestas, entrevistas, investigaciones de mercado, capacitaciones, programas CRM, grupos de enfoque, mapas de empatía, etc. El destino de estas actividades debe abarcar la determinación, comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente y de ley, incluyendo el abordaje de los riesgos que puedan afectar su conformidad.

<https://youtu.be/o3HZUNYWN0g>

Planificación para el Sistema de Gestión de la Calidad

La planificación es necesaria para determinar y documentar los procesos que se utilizarán para alcanzar los objetivos de calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad es uno de los resultados de tal planificación. Los recursos también deben formar parte del proceso de planificación. Debe haber un proceso para abordar los cambios que influyan en el sistema de gestión de calidad.

Si la organización planifica nuevos procesos, o una reorganización o mejora de proceso, el Sistema de Gestión de Calidad debe ser uno de los elementos tenidos en cuenta durante la planificación.

<https://youtu.be/RShJCw6uuX8>

La organización tiene que establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua su Sistema de Gestión de Calidad, en el que se deben incluir todos los procesos necesarios para ello, así como las interacciones necesarias según los requisitos establecidos.

Debemos tener en cuenta los procesos que se realizan en la organización, ya que ésta debe identificar y determinar todos los procesos que sean necesarios para desarrollar las actividades que lleva a cabo definiendo todos los criterios y métodos para realizar su ejecución y controlar su eficacia, además de las medidas, análisis y mejora continua.

Para poder realizar una planificación primero debemos identificar todos los procesos de la organización, ya sean internos o externos, además de las interacciones que existen entre ellos. Para ellos se suelen utilizar los mapas de procesos.

Una vez han sido definidos todos los procesos será necesario que se identifiquen y establezcan los riesgos que se encuentran asociados a los procesos de la organización. Por este motivo, la organización tiene que establecer los procesos asociados. Por este motivo, la organización tiene que establecer una metodología para llevar a cabo la gestión de los riesgos.

Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

Primero se deberá realizar un análisis y priorizar los riesgos y oportunidades que pueden afectar a su empresa, se puede decidir cuáles son aceptables y cuáles no, además de conocer cuáles son las oportunidades bajo las que debes actuar. El método es libre, la norma ISO 9001 no te exige ningún método concreto.

En segundo lugar, se debe definir el plan de acción necesario para abordar todos los posibles riesgos y las oportunidades de mejora. Al evitar los riesgos, eliminarlos o mitigarlos se pueden hacer realidad las oportunidades de mejora que has establecido.

En tercer lugar, se deberá implementar el plan establecido.

En cuarto lugar, se tiene que revisar la efectividad de las acciones que han sido establecidas por el plan y comprobar que realmente han funcionado.

En quinto lugar, aprender de la experiencia y mejorar de forma continua.



Gestión de los Recursos

La gestión de recursos es el proceso de planificar, programar y asignar previamente los recursos para maximizar su eficacia.

Una de las técnicas de gestión de recursos es la redistribución de recursos. Su objetivo es suavizar las existencias de recursos a la mano reduciendo tanto exceso de inventarios y la escasez.

Los datos requeridos son: las demandas de diversos recursos previstos por período de tiempo en el futuro en la medida de lo razonable, así como las configuraciones de los recursos necesarios en esas demandas, y el suministro de los recursos, es decir la previsión de un nuevo período de tiempo en el futuro por lo que es razonable.

El objetivo es lograr una utilización del 100%, pero que es muy poco probable cuando se ponderan por las métricas importantes y con sujeción a las limitaciones, por ejemplo: el cumplimiento de un nivel mínimo de servicio, pero de otra manera minimizar los costos.

El principio es invertir en recursos como capacidades almacenadas, posteriormente, dar rienda suelta a las capacidades como demandado.

Una dimensión de desarrollo de los recursos se incluye en el manejo de recursos por los cuales la inversión en recursos puede ser retenida por una inversión adicional más pequeña para desarrollar una nueva capacidad que se exige, con una inversión inferior a desechar el recurso actual y su sustitución por otra que tiene la capacidad exigida.

Requisitos para la Realización del Producto y/o servicio

Comunicación con el cliente

En la comunicación que se realiza con los clientes se tiene que incluir:

- a)** Toda la información que concierne a los productos y a los servicios.
- b)** Atender a todas las consultas, los contratos y los pedidos, además de incluir los cambios pertinentes.
- c)** Obtener retroalimentación de los clientes según los productos y los servicios, se deben incluir la quejas de los clientes.
- d)** La manipulación o el control de la propiedad del cliente.
- e)** Se tiene que establecer los requisitos específicos para tomar las acciones necesarias de contingencia, siempre que sea pertinente.

Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios

Cuando se establecen todos los requisitos de los productos y los servicios que se ofrecen para los clientes, la empresa tiene que estar segura de que:

a) Los requisitos para los productos y los servicios se deben definir:

- Los requisitos legales y la reglamentación que sea aplicable
- Los servicios o productos que la organización considere necesarios

b) La empresa puede cumplir con todas las declaraciones sobre los productos y los servicios que ofrece.

Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios

La empresa tiene que estar segura de la capacidad con la que cuenta para cumplir con todos los requisitos de los productos y los servicios que ofrecen a los clientes. La empresa tiene que realizar una revisión antes de comprometerse para suministrar los productos y servicios a su cliente, en lo que se debe incluir:

a) Todos los requisitos que han sido especificados por el cliente, se incluyen los requisitos necesarios para la entrega de los productos.

b) Los requisitos que no se encuentren establecidos por el cliente, aunque son necesarios para su utilización específica o prevista.

c) Los requisitos que especifica la empresa.

d) Los requisitos legales aplicados a los productos y servicios.

e) Las diferencias que existen entre los requisitos del contrato y los expresados de forma previa.

La empresa tiene que asegurarse de que se resuelvan todas las diferencias que existen entre los requisitos establecidos en el contrato y los que se expresan de forma previa.

La empresa tiene que realizar una confirmación de todos los requisitos de los clientes antes de aceptarlos, cuando el cliente no realice ninguna declaración documentada de sus requisitos.

NOTA 1 en muchas ocasiones, no se puede realizar una revisión formar para cada pedido. En ese caso se puede cubrir la información del producto pertinente con los catálogos o el material utilizado en la publicidad.

La empresa tiene que conservar toda la información perfectamente documentada, cuando se apliquen:

a) Los resultados de la revisión

b) Los nuevos requisitos que tengan los productos y los servicios

La empresa se tiene que asegurar de que en el momento en el que cambien los requisitos para los servicios o productos, la información documentada se modifique pertinentemente, y que las personas responsables sean conscientes de dichos cambios.

Durante este apartado se abordan los siguientes temas:

- Comunicación con el cliente
- Determinar todos los requisitos relativos a los servicios y productos
- Revisar los requisitos que se relacionan con los productos y servicios

Cuando se habla del proceso de comunicación debe ser relativo a las consultas, contratos, atención de pedidos, información relacionada, etc. de los servicios y productos.

Se requiere que una empresa ponga en marcha todos los procesos que permiten la realización de la comunicación con todos los clientes en materias que se relacionan con los productos y los servicios. Se debe poner en marcha todos los procesos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los productos y los servicios ofrecidos por la organización.

Evaluación del Desempeño y los Procesos de Mejora

Hay dos propósitos detrás de una evaluación del desempeño. El primero es dar a cada empleado retroalimentación periódica sobre el desempeño. Esta evaluación influye en el salario, bonificaciones y potencial de promoción. El segundo propósito es ayudar a cada individuo a mejorar o, si su desempeño es destacado, mantener su alto nivel de rendimiento. Hemos investigado para identificar las claves que ayudan a la gente a cambiar. Al trabajar con cada uno de sus colaboradores para construir un plan de mejora, los mandos deberían tener en cuenta las siguientes cinco claves.

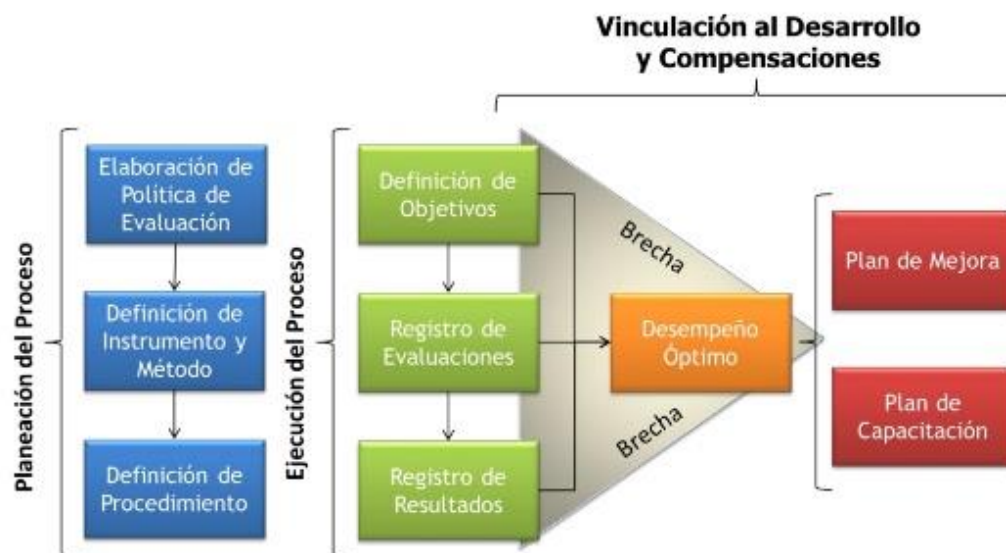
Disposición a asumir un reto

Cuando los empleados se sienten abrumados por su trabajo y problemas personales, tener que ocuparse de otras áreas de mejora probablemente se sentirá como un reto imposible. Es decir, es poco probable que los empleados hagan ningún progreso en las metas de mejora personal hasta que estén dispuestos para asumir un reto de desarrollo adicional. Esta disposición puede ser fomentada por el líder creando condiciones del entorno de trabajo más favorables.

Aceptar el feedback

Dar a la gente feedback no significa necesariamente que vayan a aceptar la información. Cualquier persona sana ha desarrollado afinados métodos de racionalización, justificación y desvío de culpas a terceros para evitar aceptar la retroalimentación. Incluso cuando una persona dice que acepta el feedback no significa necesariamente que internalice los mensajes. Hasta que el evaluado acepte realmente el feedback le será difícil progresar, y no lo pasará bien haciendo un tenso y quizás inútil esfuerzo para mejorar.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ED



Sea honesto

En las mejores organizaciones, la gente es honesta y directa entre sí. No obstante, tenemos una tendencia a decir a los demás lo que quieren oír en lugar de lo que necesitan oír. Un directivo tenía un enfoque excelente y honesto de dar retroalimentación. Se sentaba con el colaborador y decía: "Quiero darle una alta calificación, pero no puedo." "Si tuviera que darle una evaluación de desempeño hoy, esto es lo que tendría que poner. Preferiría no hacerlo". Conseguida la atención de la gente decía: "Esto es lo que hay que hacer para conseguir una alta evaluación de desempeño. Si usted hace esto, entonces le puedo dar esa calificación". La honestidad a menudo mueve a la gente a la acción, incluso a muchos antes satisfechos con resultados mediocres.

Sea considerado

Durante la evaluación del desempeño, un enfoque demasiado directo del feedback puede ser percibido por el evaluado como desconsiderado. En todas partes la gente quiere recibir una honesta retroalimentación, pero de una manera considerada. Cuando la gente siente que el mando no es respetuoso su compromiso de mejora disminuye.

Innovación

A menudo, cuando las personas tratan de mejorar vienen con un plan de mejora imposible de llevar a cabo, porque se centra por completo en sus propios esfuerzos personales. Todos sabemos que los sistemas y procesos ayudan a ser más organizados y eficaces. Si una persona está tratando de mejorarla puntualidad, puede trabajar en mejorar su memoria, haciendo una lista diaria de citas, o se pueden poner todas sus citas en un PDA y programar una alarma con 15 minutos de antelación. El sistema ayudará a controlar el tiempo de esta persona. Anime a cada individuo a encontrar formas innovadoras para lograr sus objetivos de desarrollo.

Evaluar el desempeño del empleado para saber dónde está ahora es solo una parte del proceso; la otra parte, aquella donde fallan muchos líderes, es facilitar la mejora del rendimiento y ofrecer un consistente camino de mejora.

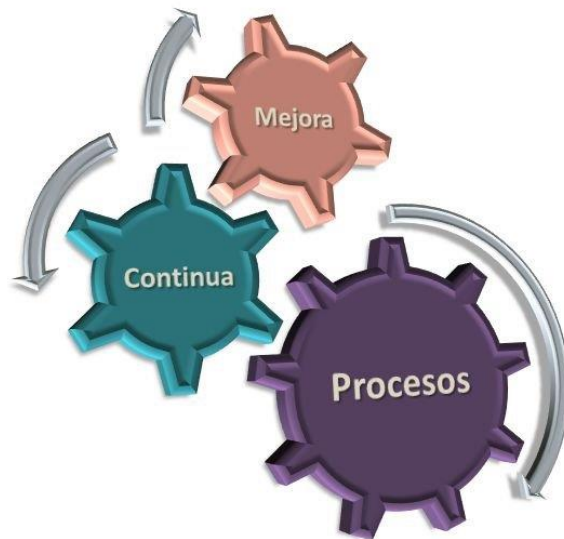
<https://youtu.be/Y6QsjCv5K0w>

Administrar un proceso de mejora del rendimiento de los empleados es una actividad más intensiva que compleja. De hecho, los pasos de un flujo de mejora de rendimiento son fáciles de entender y poner en práctica, la dificultad radica en la carga emocional involucrada.

¿Por qué? Porque, entre otras actividades, el líder debe ser bastante franco durante una conversación personal con cada uno de sus subordinados e indicar los puntos de mejora, es decir, las cosas que no están haciendo bien.

Y no siempre esto es bien recibido por algunos empleados, sobre todo porque puede significar el futuro de sus puestos de trabajo.

El papel del líder es ayudar y hasta servir de entrenador. El principal objetivo es preservar los puestos de trabajo de los empleados, haciendo todo lo posible para lograr el rendimiento que la empresa necesita.



Pasos en un proceso de mejora del rendimiento de los empleados

1- Definición de indicadores de desempeño de los empleados

Hay varias maneras de hacer esto. En los departamentos comerciales o de marketing, por ejemplo, se pueden utilizar los resultados de ventas, el crecimiento del mercado y otros números.

Del mismo modo, en otras áreas de la empresa, tales como las de producción, finanzas, recursos humanos, etc., se deben utilizar los indicadores pertinentes a estas actividades.

En algunas organizaciones también se utilizan cuestionarios de evaluación 360 grados, en los cuales los compañeros, superiores, e incluso los proveedores y socios de negocios pueden dar una opinión sobre el empleado.

Independientemente de la opción elegida, el rendimiento de los empleados se debe medir de una forma objetiva y organizada.

2- Conversación personal con todos los empleados

El segundo paso del flujo de la mejora del rendimiento es tener una conversación personal con cada empleado y presentar los datos de sus evaluaciones.

Y al funcionario que le va bien, felicitarle y darle aun otros consejos. Si el funcionario está abajo de lo esperado, se debe definir un plan de mejora del rendimiento individual.

3 – Alinear qué medidas se pueden tomar juntos con el empleado

Ningún plan de mejora de desempeño impuesto y creado sin diálogo tiene resultados positivos. Es necesario que el líder y el subordinado definan juntos cuáles son las debilidades del colaborador y cómo mejorarlas. Del mismo modo, definirán la forma de aprovechar sus puntos fuertes.

Digamos que el empleado tiene una deficiencia en las relaciones interpersonales con los compañeros, se puede acordar que haga un curso, o que sea responsable de la organización de las fiestas de cumpleaños mensuales, por ejemplo.

4 -Trazando un plan de mejora del rendimiento individual del funcionario

Para cada punto que se quiere mejorar el rendimiento, se debe definir una medida y estipular un objetivo determinado. Se debe elaborar un calendario con fechas y objetivos, así como reuniones de evaluación.

5- Hacer ajustes a cada nueva reunión

Después de que el plan de mejora del rendimiento se haya definido, el funcionario y el líder van a tener reuniones para evaluar el progreso, determinar si se han cumplido los objetivos de formación y para ajustar el plan si es necesario.

6 – Reunión final de seguimiento

Antes del inicio de la siguiente evaluación de rendimiento, se hace una última reunión para que el jefe y el empleado hagan las últimas alineaciones y para asegurarse de que el plan va en la dirección deseada.

7 – Análisis de la nueva evaluación de desempeño

El ciclo comienza de nuevo y si el empleado fue capaz de superar sus deficiencias, cabe felicitarlo y animarlo a permanecer para siempre en evolución y formación, trazando metas personales de mejora y delineando sus propios planes.

Si el empleado continúa presentando un rendimiento insatisfactorio, se debe crear un nuevo plan y retomar los pasos anteriores.

Por supuesto, los empleados que continuamente presentan un rendimiento abajo de lo esperado, corren el riesgo de ser reubicados o reemplazados.

<https://youtu.be/wmnEgRMCm6w>

Referencias bibliográficas

- Arter, Dennis (2004). Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento. Tercera Edición. Editorial Diaz do Santos. España.
- Atehortúa, Federico (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Primera Edición. Editorial de la Universidad de Antioquía. Colombia.
- Fundación ECA Global (2006). El Auditor de Calidad. Primera Edición. FC Editorial. España
- Oviedo, Antonio (2018). Cómo Hacer una Auditoría Interna ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Primera Edición. Editorial E-duca. Mexico
- Grimas, Pedro (2005). Técnicas para la gestión de la calidad. Tercera edición. Editorial Diaz do Santos. España
- <https://leanmanufacturing10.com/auditoria-de-calidad>
- <https://tueconomiafacil.com/que-es-la-auditoria-de-calidad/>
- <https://www.mooreauditest.com/como-cuando-y-por-que-realizar-una-auditoria-de-calidad/>



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica