

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

**Evaluación de Selección y Desempeño de Proveedores para los Programas  
Gubernamentales - FEDEGAN**

**Rafael Augusto Soto Lince**

**Luz Omaira Martín Martín**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C**

**2015**

# Contenido

1.	Caracterización de la organización .....	13
2.	Diagnóstico del área .....	14
2.1	Grupo Calidad.....	14
2.2	Análisis DOFA.....	16
2.2.1	Cruce Análisis DOFA.....	18
2.3	Análisis de las Fuerzas De Porter .....	18
2.4	Funciones y Responsabilidades del Estudiante.....	19
3.	Delimitación del problema .....	20
4.	Objetivos, metas, e indicadores.....	22
4.1	Objetivo General.....	22
4.2	Objetivos Específicos .....	22
4.3	Metas .....	22
4.4	Indicadores.....	22
5.	Marco de referencia .....	24
5.1	Marco Teórico .....	24
5.1.1	Norma Técnica Colombia ISO 9001, 7.4.1 Procesos de compras.....	24
5.1.2	Norma Técnica Colombia ISO 9001, 4.2.4 Control de los registros.....	24
5.1.3	Método MOORA .....	24
5.1.4	Selección, evaluación y certificación de proveedores.....	25
5.2	Marco Conceptual .....	25
5.3	Metodología o Herramientas.....	26
6.	Cronograma de actividades.....	27
7.	Desarrollo de las actividades-resultados .....	28
8.	Conclusiones.....	34
9.	Recomendaciones .....	35
10.	Bibliografía .....	36
11.	Anexos .....	37
11.1	Anexo 1. Certificado.....	37

<b>11.2</b>	<b>Anexo 2. Formato de evaluación de selección para los proveedores .....</b>	<b>38</b>
<b>11.3</b>	<b>Anexo 3. Formato de evaluación de desempeño para los proveedores .....</b>	<b>39</b>
<b>11.4</b>	<b>Anexo 4. Procedimiento general de evaluación de selección y desempeño para proveedores de FEDEGAN. ....</b>	<b>40</b>
<b>11.5</b>	<b>Anexo 5. Anexo 1 del procedimiento general Apoyo a la Gestión Gubernamental .....</b>	<b>49</b>
	Evaluación de resultados selección .....	50
	Evaluación de resultados de desempeño.....	52

## Resumen Ejecutivo

*La Federación Nacional de Ganaderos se crea un 13 de diciembre en el año 1963, mediante la resolución 4205 del Ministerio de Justicia. Su principal objetivo es la representación y vocería ante las decisiones del gobierno que afecten las actividades de los ganaderos. Uno de los logros del gremio fue la expedición de la Ley 89 por la cual se creó la cuota de fomento ganadero y erradicación de fiebre aftosa 2009.*

*El sistema de Gestión de Calidad de la Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN-, se comienza a implementar a principios del 2010, como una respuesta a la necesidad de establecer una dinámica y cultura del mejoramiento continuo de los procesos y actividades al interior de la Federación, lo que se traduce en un efectivo esquema organizacional para la ejecución de las estrategias PEGA2019 y por consiguiente en mejores servicios para los ganaderos del país.*

Este proyecto busca una mejora en los procesos de servicios y productos de los proyectos estratégicos, y es aquí donde nace el problema del cual trata este proyecto, **la Evaluación de Selección y Desempeño de los Proveedores** y en específico para el apoyo de la gestión gubernamental, lo que implica proveedores de Alimentos, Transporte de Alimentos, Semillas, Transporte de Semillas y Bodegas de Semillas, lo anterior porque son los proveedores que influyen directamente con la calidad del producto final.

El principal “problema” por el cual se presenta este proyecto y teniendo en cuenta que debe hacerse sobre un tema que se desarrolle en el diario, es la falta de un procedimiento y formatos para la evaluación de selección y desempeño de proveedores para el apoyo a la gestión gubernamental (Alimentos y Semillas), esto con el fin de obtener una calificación y un listado maestro de proveedores filtrado por una calificación y así cumplir con los requisitos exigidos para la acreditación de procesos estandarizados de la norma ISO 9001 y generar el valor agregado.

### **Evaluación de Selección y Desempeño de Proveedores para los Programas Gubernamentales – FEDEGAN**

*La Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN) es una organización sin ánimo de lucro que representa al gremio ganadero en Colombia y a su vez administra la parafiscalidad mediante el Fondo Nacional del Ganado FNG y el Fondo de Estabilización de Precios FEP.*

**El objetivo de FEDEGAN es** Diseñar y gestionar el procedimiento y los formatos de evaluación de selección y desempeño para proveedores específicamente de apoyo a la gestión gubernamental por medio de plantillas calificadoras, con el fin de alcanzar los más altos estándares de calidad en dicho proceso en FEDEGAN antes de terminar el segundo semestre del 2014.

*Tras un diagnóstico, se inicia el proceso de diseño e implementación del sistema, con la construcción de la red de procesos, lo que permite identificar la organización de FEDEGAN por los procesos que ejecuta y no por las áreas responsables de su ejecución. Posteriormente, en una etapa, desarrollada con la participación de todos los miembros de FEDEGAN, se definieron y construyeron los objetivos, procedimientos, documentos, soportes e indicadores de gestión de cada proceso que orientan y soportan las actividades diarias de nuestra organización, con el fin de unificar lenguaje con criterio institucional y estandarizar los procedimientos.*

*FEDEGAN es una organización que debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.*

*FEDEGAN evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar producto de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la SELECCIÓN, EVALUACION Y RE-EVALUACION. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.*

*A manera de conclusión una organización que no realiza una evaluación de selección y desempeño para proveedores puede caer en errores de calidad o eficiencia, lo cual afectaría a los clientes finales y a su vez el buen nombre de la entidad.*

*Por otra parte FEDEGAN no cuenta con un poder sobre sus proveedores como debería serlo, lo que implica que los proveedores sean quienes exigen mejores condiciones y no la organización.*

*Se recomienda que por medio de la construcción del procedimiento y formatos FEDEGAN podría elaborar un listado maestro con el cual su selección para próximos programas, en el caso de Apoyo a la Gestión Gubernamental, se facilitaría y ahorraría tiempo.*

*Otra recomendación es planificar una estrategia para obtener mayor poder de compra sobre los proveedores con el fin de poder exigir mejores condiciones comerciales que beneficien al cliente final, como la variación precio/calidad.*

## 1. Caracterización de la organización

<sup>1</sup>La Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN) es una organización sin ánimo de lucro que representa al gremio ganadero en Colombia y a su vez administra la parafiscalidad mediante el Fondo Nacional del Ganado FNG y el Fondo de Estabilización de Precios FEP.

Cabe destacar que la ganadería es la actividad de mayor presencia en el sector rural (500.000 familias en Colombia se encargan de esta actividad). Todos los problemas del campo tales como la inseguridad o el abandono en Colombia afectan de manera directa la ganadería. Teniendo en cuenta el gran potencial del sector ganadero en Colombia como factor de desarrollo, FEDEGAN busca el fortalecimiento de la ganadería como actividad económica, además del bienestar de todos los ganaderos colombianos y el progreso del campo en el país.

La Federación Nacional de Ganaderos se crea un 13 de diciembre en el año 1963, mediante la resolución 4205 del Ministerio de Justicia. Su principal objetivo es la representación y vocería ante las decisiones del gobierno que afecten las actividades de los ganaderos. Uno de los logros del gremio fue la expedición de la Ley 89 por la cual se creó la cuota de fomento ganadero y erradicación de fiebre aftosa 2009.

<sup>2</sup>Misión: “Representar y defender los intereses colectivos de los ganaderos ante la institucionalidad pública y privada, y ante la sociedad en general, así como responder a las expectativas y necesidades de la actividad ganadera; y recaudar y administrar los recursos de la parafiscalidad”

Visión: “Para el año 2019, FEDEGAN será la organización que represente en forma eficaz los intereses de los ganaderos a partir de la agrupación de su institucionalidad gremial, con una estructura incluyente y participativa, y la extensión regional de sus servicios, para contribuir al bienestar del ganadero”

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.fedegan.org.co/quienes-somos/fedegan>

<sup>2</sup> Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN], (2014), *Manual de Calidad*, Bogotá.

## 2. Diagnóstico del área

### 2.1 Grupo Calidad

<sup>3</sup>El sistema de Gestión de Calidad de la Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN-, se comienza a implementar a principios del 2010, como una respuesta a la necesidad de establecer una dinámica y cultura del mejoramiento continuo de los procesos y actividades al interior de la Federación, lo que se traduce en un efectivo esquema organizacional para la ejecución de las estrategias PEGA2019 y por consiguiente en mejores servicios para los ganaderos del país.

Tras un diagnóstico, se inicia el proceso de diseño e implementación del sistema, con la construcción de la red de procesos, lo que permite identificar la organización de FEDEGAN por los procesos que ejecuta y no por las áreas responsables de su ejecución. Posteriormente, en una etapa, desarrollada con la participación de todos los miembros de FEDEGAN, se definieron y construyeron los objetivos, procedimientos, documentos, soportes e indicadores de gestión de cada proceso que orientan y soportan las actividades diarias de nuestra organización, con el fin de unificar lenguaje con criterio institucional y estandarizar los procedimientos.

El trabajo continua con la implementación de lo diseñado, para lo cual el compromiso de todos los actores que intervienen en los procesos y en la formación de los productos/servicios que entregamos a los usuarios, es esencial para que estos lleguen con la oportunidad y calidad que se requieren.

El Grupo Calidad nace junto con el sistema Gestión de Calidad de FEDEGAN, pertenece al proceso de control integral y mejoramiento que a su vez se encuentra en el macro proceso estratégico, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Red de Procesos



<sup>3</sup> Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN], (2014), Cuadernillo Calidad 10, Bogotá.

Fuente: *Inducción Sistema de Gestión de Calidad*

<sup>4</sup>El proceso de control integral y mejoramiento tiene objetivos y responsables que se encargan de su gestión, los cuales son presentados a continuación:

*Objetivo: Asesorar al Proceso por medio de la evaluación de la eficiencia de las operaciones y el manejo de los recursos, la suficiencia y confiabilidad de la información generada por la organización y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.*

*Asesorar en la estandarización de los diferentes procesos, realizar verificación en el cumplimiento de los procesos y asesorar en la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.*

*Responsables: Dirección Administrativa y Financiera, Revisoría Fiscal, Unidad Técnica de Gestión Gremial y Grupo Calidad.*

**Figura 2. Organigrama Grupo Calidad**



Fuente: *Elaboración propia*

Grupo Calidad cuenta con el apoyo de la Junta Directiva, Presidente y Secretario General de FEDEGAN para desarrollar e implementar todas las actividades que sean necesarias y alcanzar la estandarización en la organización en cada uno de los macro procesos y procesos, algunos de estos cuentan con la certificación de la norma técnica colombiana ISO 9001. (Figura 2. Red de Procesos).

Par lo anterior, Grupo Calidad cuenta con unas políticas, un símbolo y unos objetivos que direccionan el trabajo que se está haciendo con el Sistema de Gestión de Calidad:

---

<sup>4</sup> FEDEGAN, (2014), Inducción sistema de Gestión de Calidad, Bogotá.



<sup>5</sup>**Políticas de calidad:** La satisfacción de las organizaciones gremiales ganaderas, los ganaderos de Colombia y el Gobierno Colombiano en la ejecución de los programas y actividades que desarrolla la Federación, orientados por las políticas y estrategias organizacionales, soportadas en un grupo humano calificado y comprometido con el mejoramiento permanente de los procesos y la calidad de los bienes y servicios que entregamos a los clientes, generando relación de confianza, credibilidad y legitimidad entre los ganaderos y su gremio cúpula.

**Objetivos:** 1. Satisfacer las necesidades de los clientes de FEDEGAN, 2. Mejorar continuamente los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y 3. Mejorar continuamente el Talento Humano de FEDEGAN.

<sup>6</sup>**Símbolo:** El nombre Federyca surge de la unión de dos palabras; Federación y Calidad, en el cual se refleja el compromiso de todos los miembros de la organización con la mejora continua, contribuyendo con ellos, en un efectivo apoyo para el logro de los propósitos institucionales como son el de una ganadería moderna y competitiva.

**Figura 3. Símbolo del Sistema de Gestión de Calidad –Grupo Calidad-**



Fuente: Cuadernillo Calidad 10

## 2.2 Análisis DOFA

### Fortalezas:

- FEDEGAN cuenta con un área llamada Grupo Calidad que está gestionando todo el proceso para alcanzar los niveles que exige la NORMA ISO9001.
- Equipo especializado con el fin de cumplir las metas de manera eficiente.
- Áreas que actualmente cumplen con las normas exigidas y sus procesos ya están estandarizados, gracias al Sistema de Gestión de Calidad, demostrando que es posible alcanzar la certificación por medio de la calidad.

---

<sup>5</sup> FEDEGAN, (2014), *Manual de Calidad*, Bogotá.

<sup>6</sup> FEDEGAN, (2014), *Cuadernillo Calidad 10*, Bogotá.

**Debilidades:**

- Implementación de un nuevo proceso que genera cambios en la cultura organizacional, manifestando en primer momento un rechazo.
- Observaciones que surgen durante la exposición que retrasan la implementación del procedimiento por parte de los líderes que intervienen en el proceso.
- Incertidumbre generada en los altos directivos como en los líderes afectados por los cambios realizados para alcanzar los más altos estándares de calidad.
- La documentación que se genera al desarrollar el procedimiento y sus respectivos formatos no tienen un adecuado almacenamiento.

**Oportunidades:**

- Una vez FEDEGAN alcance los más altos niveles de estandarización, puede asegurar a sus clientes que los procesos serán iguales para todos y los productos serán de la mejor calidad posible.
- Generar procesos más eficaces y eficientes con el fin de mejorar cada área en FEDEGAN.
- Mediante el Sistema de Gestión de Calidad alcanzar una acreditación que certifique los procesos, controles y mejoramiento continuo de desempeño operativo y gerencial.

**Amenazas:**

- Los diferentes cambios que pueden ser rechazados por los colaboradores.
- Colaboradores o proveedores insatisfechos con los procesos que son exigidos como requisitos por la norma ISO 9001.
- Problemas con procesos que están fuera de nuestro alcance y riesgos sistemáticos.
- El no cumplimiento de los requisitos para la acreditación de los procesos, controles y el mejoramiento constante en el desempeño operativo y gerencial.

### 2.2.1 Cruce Análisis DOFA

Tabla 1. Cruce análisis DOFA

Fuente:

Estrategia y Acción FO	Estrategia y Acción DO
<p>Aprovechando el Grupo Calidad y su eficiente gestión, FEDEGAN puede cumplir con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001, permitiendo incrementar el número de clientes y brindar un mayor nivel de satisfacción a sus clientes actuales.</p>	<p>Teniendo en cuenta cada oportunidad que tiene FEDEGAN al momento de alcanzar la certificación, las debilidades deberán ir desapareciendo con el fin de mejorar cada proceso, así como la concientización dentro de la organización de los cambios generados por la implementación de la norma ISO 9001, FEDEGAN cuenta con el Grupo Calidad como equipo encargado de la gestión y el apoyo.</p>
Estrategia y Acción DA	Estrategia y Acción FA
<p>La inducción de la norma ISO 9001 al personal interno y externo de FEDEGAN, el cual se verá afectado, debe ser gestionado de la mejor manera para alcanzar el éxito, de lo contrario podría convertirse en un gran obstáculo, ya que al no aceptar los cambios esto podría retrasar los procesos en la búsqueda de la certificación.</p>	<p>La experiencia y conocimiento del Grupo Calidad ayudará a ejecutar la norma ISO 9001 con la menor cantidad de problemas u obstáculos posibles. Al buscar la certificación, FEDEGAN quiere eliminar esos pequeños procesos que retrasan o entorpecen la calidad de los productos y servicios prestados por la organización.</p>

*Elaboración propia basada en el análisis DOFA de Grupo Calidad*

### 2.3 Análisis de las Fuerzas De Porter

FEDEGAN por ser una organización gremial sin ánimo de lucro no tiene ninguna amenaza por parte de otros competidores, las fuerzas de Porter que afectan directamente el trabajo en desarrollo son los consumidores y proveedores. La organización trabaja con precios inferiores a los del mercado con el fin de ayudar a los ganaderos quienes son su cliente final y por consiguiente una de las fuerzas más fuertes. Por otro lado FEDEGAN es débil frente a los proveedores, que aprovechan la presión ejercida sobre FEDEGAN por parte del Ministerio de Agricultura, para imponer precios no ajustados a la calidad del producto suministrado.

## 2.4 Funciones y Responsabilidades del Estudiante

Las funciones y responsabilidades dentro del Grupo Calidad como pasante son principalmente gestionar y apoyar al Profesional II de Calidad, con diferentes funciones o responsabilidades tales como:

- Seguimiento del cumplimiento de las 5S (Seleccionar, Ordenar, Limpiar, Señalizar y Mejoramiento continuo), por medio de auditorías.
- Elaboración del Procedimiento de evaluación de selección y desempeño de proveedores para el proceso de apoyo a la gestión gubernamental.
- Generar estrategias para crear una cultura basada en la puntualidad y atención en reuniones.
- Estrategias para la implementación de las 5S, por medio de actividades didácticas.
- Apoyar al Profesional II de calidad en cualquier actividad o tarea asignada.
- Elaboración del procedimiento para la evaluación de selección y desempeño para el proceso de gestión de recursos físicos.
- Explicar por medio de diapositivas como se van a implementar los procedimientos en elaboración y para qué sirven.
- Diseñar para una futura ejecución de los formatos de Evaluación de selección y Evaluación de desempeño para los proveedores.
- Apoyar la elaboración de los diferentes medios de calificaciones, tales como plantillas, rangos de calificación y stickers.

### 3. Delimitación del problema

Desde el 2010 cuando empezó el Sistema de Gestión de Calidad a funcionar y con esto la búsqueda de la estandarización de los diferentes procesos que FEDEGAN tiene, la organización se da cuenta que necesita generar un valor agregado y que esto es posible por medio de una mejora en los procesos de servicios y productos de los proyectos estratégicos, tales como: programación, coordinación y gestión en la ejecución de programas nacionales de salud animal, recaudo y administración de la cuota de fomento ganadero y lechero, asistencia técnica y gestión crediticia y monitoreo en la gestión productiva en las empresa ganaderas. Los proyectos mencionados se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2008 lo cual rectifica el interés de FEDEGAN para con este proyecto (ver Anexo 1. Certificado).

Aún faltan muchos procesos por alcanzar la acreditación de esta norma y así alcanzar el valor agregado que FEDEGAN desea con el fin de generar una mayor satisfacción en sus afiliados y consumidores que han puesto su confianza en esta empresa, y es aquí donde nace el problema del cual trata este proyecto, **la Evaluación de Selección y Desempeño de los Proveedores** y en específico para el apoyo de la gestión gubernamental, lo que implica proveedores de Alimentos, Transporte de Alimentos, Semillas, Transporte de Semillas y Bodegas de Semillas, lo anterior porque son los proveedores que influyen directamente con la calidad del producto final.

La selección de proveedores se ha venido realizando de acuerdo con los cumplimientos de los contratos de programas anteriores, por lo tanto no se hacía una evaluación de selección y desempeño de los mismos, actualmente con la aplicación del nuevo procedimiento y el formato de evaluación de selección y desempeño que se está desarrollando, se busca realizar un listado maestro de proveedores con los que FEDEGAN pueda contar en un momento dado resaltando la excelencia como la primera opción de compra.

Hasta el día de hoy los resultados para la selección de proveedores en cada contrato se ha calificado como buena, sin embargo no es suficiente para satisfacer los estándares de calidad exigidos por FEDEGAN y la norma ISO – 9001. Los resultados son satisfactorios ya que no siempre hay desmejoras en la parte de la calidad del producto o servicio prestado, sin embargo existe un aspecto importante que se está viendo afectado por esta selección y es **el Listado Maestro de Proveedores** ya que no está calificado o diferenciado por la calidad del producto o servicio prestado por los diferentes proveedores.

El objeto de estudio en este caso “la evaluación de selección y desempeño de proveedores para FEDEGAN”, se considera un problema debido a que no se ha aplicado este procedimiento el cual es de suma importancia para conseguir la acreditación de la norma ISO 9001, por consiguiente el listado maestro no está siendo calificado o filtrado y tampoco existen formatos de evaluación lo cual facilitaría el proceso de selección, evaluación de desempeño y re-evaluación.

Este proyecto se justifica en la importancia y dependencia que tiene FEDEGAN de tener y mantener los procesos estandarizados para generar valor agregado a su producto o servicio y así crear una ventaja competitiva y mejorar las condiciones para los ganaderos su principal objetivo. Así mismo, el de crear un procedimiento general con anexos específicos para cada proceso, y formatos que contengan plantillas que faciliten la evaluación de selección y desempeño con criterios que FEDEGAN y cada uno de sus áreas crean importantes para elegir o mantener un proveedor. Los formatos arrojarán una calificación que determinará si el proveedor es insatisfactorio, deficiente, bueno o excelente, teniendo en cuenta que el proveedor calificado como excelente será siempre la primera opción.

Dicho problema debe ser resuelto antes del cierre de año del 2014 ya que el objetivo es conseguir la acreditación, debido a que la estandarización de los procesos aumentaría la calidad de la empresa; actualmente se está realizando el procedimiento y la aplicación de los formatos por parte del grupo calidad, este proceso debe ser presentado e implementado por parte del pasante del área mencionada con el fin de realizar ajustes para los inconvenientes que puedan surgir durante la aplicación de los nuevos formatos para que finalmente la entidad auditora decida si FEDEGAN cumple con los requisitos de la norma ISO 9001.

El principal “problema” por el cual se presenta este proyecto y teniendo en cuenta que debe hacerse sobre un tema que se desarrolle en el diario, es la falta de un procedimiento y formatos para la evaluación de selección y desempeño de proveedores para el apoyo a la gestión gubernamental (Alimentos y Semillas), esto con el fin de obtener una calificación y un listado maestro de proveedores filtrado por una calificación y así cumplir con los requisitos exigidos para la acreditación de procesos estandarizados de la norma ISO 9001 y generar el valor agregado.

**¿Elaborando el procedimiento y formatos de evaluación de selección y desempeño de proveedores bajo los requisitos de la norma ISO 9001, ayudará a generar un valor agregado para los afiliados y consumidores de FEDEGAN?**

## **4. Objetivos, metas, e indicadores**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar y gestionar el procedimiento y los formatos de evaluación de selección y desempeño para proveedores específicamente de apoyo a la gestión gubernamental por medio de plantillas calificadoras, con el fin de alcanzar los más altos estándares de calidad en dicho proceso en FEDEGAN antes de terminar el segundo semestre del 2014.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el procedimiento, el cual será la guía de actividades a realizar para dicho proceso.
- Diseñar el formato de evaluación de selección para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.
- Diseñar el formato de evaluación de desempeño para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.
- Reunir información con los líderes del apoyo a la gestión gubernamental sobre cuáles serán los criterios para dichas evaluaciones.
- Definir cada criterio y su calificación
- Definir las calificaciones de los proveedores según su resultado en ambos formatos.

### **4.3 Metas**

- Diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.
- Diseño del procedimiento de evaluación de proveedores y las actividades.
- Tabla elaborada de criterios con su definición y calificación por categoría.
- Implementación del procedimiento y formatos para la evaluación de selección y desempeño de proveedores.
- Listado maestro de proveedores definido por calificaciones.

### **4.4 Indicadores**

#### **Indicadores cualitativos:**

- Establecer lineamientos para filtrar los proveedores críticos que ingresaran al listado maestro de proveedores.

## Indicadores cuantitativos:

- Creación de un procedimiento / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos
- Creación de formatos de evaluación / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos
- Tiempo de entrega: No. de días que se demora el proveedor en traer el producto / No. de días solicitado por FEDEGAN
- No. de quejas / No. de clientes (ganaderos)
- Calidad del producto / Precio
- Experiencia: No. de años trabajando con productos agropecuarios / No. de años en el mercado
- Nivel de satisfacción del año actual (ganaderos) / Nivel de satisfacción del año anterior (ganaderos)
- No. de días inventario en stock :  $(\text{Valor del inventario} \times 360 \text{ días}) / \text{Costo de mercancía vendida}$
- Rotación de inventario:  $360 \text{ días} / \text{No. de días inventario en stock}$
- Rotación Cuentas por Pagar:  $\text{Costo de la mercancía vendida} / \text{Cuentas por Pagar}$
- Días Rotación Cuentas por Pagar:  $365 \text{ días} / \text{Rotación Cuentas por Pagar}$



## 5. Marco de referencia

### 5.1 Marco Teórico

#### 5.1.1 Norma Técnica Colombia ISO 9001, 7.4.1 Procesos de compras

<sup>7</sup>La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar producto de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la SELECCIÓN, EVALUACION Y RE-EVALUACION. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. (Véase 4.2.4)

#### 5.1.2 Norma Técnica Colombia ISO 9001, 4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

#### 5.1.3 Método MOORA

<sup>8</sup>El método inicia con una matriz de respuestas, frecuentemente conocida como matriz de decisión final (MDF), la cual contiene  $k$  filas que representan a las alternativas y en  $J+L$  columnas que representan a los diferentes atributos que se están evaluando ( $J$  atributos objetivos y  $L$  atributos subjetivos)

La organización en la construcción del procedimiento y los formatos para la evaluación de selección y desempeño de los proveedores del Apoyo a la Gestión gubernamental se ha planteado como guía el método MOORA, el cual está compuesto por una matriz de alternativas y atributos objetivos y subjetivos. La técnica mencionada se adhiere fácilmente a lo que quiere FEDEGAN, ya que se busca obtener una matriz de proveedores calificada y filtrada por medio de criterios que permitan seleccionar proveedores y evaluar su desempeño.

---

<sup>7</sup> Norma Técnica Colombiana [NTC], (2014), Norma ISO 9001, Bogotá.

<sup>8</sup> Disponible en: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Septiembre-diciembre2010/12%20Art.9.pdf>

#### 5.1.4 Selección, evaluación y certificación de proveedores.

<sup>9</sup>El área de gestión de compras debe estar familiarizado con la estrategia general de la empresa; debe saber lo que se espera de ella. El análisis comienza pues por determinar las necesidades del comprador y las áreas donde suelen presentarse problemas, en los cuales los proveedores podrían aportar soluciones.

El análisis y selección de proveedores es uno de los procesos claves en la organización, ya que genera y mantiene la competitividad de la misma. Existen cuatro elementos que enmarcan la visión estratégica del análisis y selección de proveedores, los cuales se desarrollan a continuación.

- Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores.
- Desarrollo integral y proactivo.
- Alineación de los objetivos en la cadena de suministro.
- Alta velocidad de respuesta.

#### 5.2 Marco Conceptual

<sup>10</sup>**Calidad:** Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplan con los requisitos.

**Indicadores de Gestión:** Son los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

**Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad y para cumplir los requisitos.

**Objetivo de Calidad:** Algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad.

**Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Procesos de Apoyo:** Son procesos de gestión que incluyen actividades de control y apoyo sin los cuales no es posible llevar a cabo los misionales.

**Procesos Estratégicos:** Procesos de gestión, control, toma de decisiones y mejora del sistema, responsabilidad de la alta dirección.

**Procesos Misionales:** Es un proceso necesario para la realización del producto o servicio.

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

**Red de Procesos:** Es una forma esquemática de mostrar los principales elementos que componen el sistema de Gestión de Calidad de FEDEGAN de ver a la organización por procesos.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Conjunto de elementos mutuamente relacionado o que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

---

<sup>9</sup> Mora García, L.A. (2008), Gestión Logística Integral, Bogotá, ECOE EDICIONES.

<sup>10</sup> FEDEGAN, (2014), Cuadernillo Calidad 10, Bogotá.

### 5.3 Metodología o Herramientas

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ASIGNATURA</b>	<b>FUENTE</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
1. Elaborar el procedimiento, el cual será la guía de actividades a realizar para dicho proceso.	Creación de un documento que sirva como base para el proceso de Proveedores.	-Proceso Teoría administrativa.  -Modelos para la Toma de Decisiones.  -Investigaciones cualitativas y cuantitativas	Información de la organización y temas vistos como la recolección y análisis de datos en la investigación cualitativa.	Computador, Word, plantilla de documento y apoyo de líderes expertos de la organización.
2. Diseñar el formato de evaluación de selección para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.	Diseño del formato con el cual se va a evaluar la selección de los futuros proveedores.	-Gerencia de Operaciones.  -Informática Administradores  -Investigaciones cualitativas y cuantitativas	Criterios dados por los líderes y temas vistos como la recolección y muestreo de datos y el análisis de los mismos.	Computador, Excel, plantilla de documento y apoyo de líderes expertos de la organización.
3. Diseñar el formato de evaluación de desempeño para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.	Diseño del formato con el cual se va a evaluar el desempeño de los proveedores que terminan un contrato.	-Gerencia de Operaciones.  -Informática Administradores  -Investigaciones cualitativas y cuantitativas	Información de la organización y temas vistos en las asignaturas mencionadas que ayudan a la elaboración del formato.	Computador, Excel, plantilla de documento, apoyo de líderes expertos de la organización y herramientas de recolección de datos.
4. Definir las calificaciones de los proveedores según su resultado en los formatos de evaluación y selección.	Elaboración de la tabla de calificaciones para ambos formatos y pasos a seguir.	- Informática Administradores  -Modelos para la Toma de Decisiones.  -Investigaciones cualitativas y cuantitativas	Información de los líderes interesados en el procedimiento y temas dados como análisis de datos cuantitativos (Descriptiva).	Computador, Excel, Plantilla de calificación y apoyo de los líderes para asignar una acción a cada calificación.

Fuente: *Elaboración propia*

## 6. Cronograma de actividades

PROYECTO LÍDER: DESARROLLO | Evaluación de Selección y Desempeño de Proveedores para los Programas Gubernamentales  
FEDEGAN

ALUMNO: RAFAEL SOTO

COMPañÍA

GRUPO CALIDAD

Objetivo general  
Diseñar y gestionar el procedimiento y los formatos de evaluación de selección y desempeño para proveedores específicamente del apoyo a la gestión gubernamental.

Objetivo específico	Actividad	SEMANAS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Objetivo específico 1 Elaborar el procedimiento "evaluación de selección y desempeño de proveedores del Apoyo a la Gestión gubernamental."	Identificar quienes intervienen en el procedimiento y que se debe hacer para mejorar.	P																	
	Generar conductas que encaminen el proceso de selección y evaluación de desempeño de proveedores.	R																	
Objetivo específico 2	Actividad																		
	Seleccionar junto con los líderes de semillas y alimentos las categorías de los proveedores críticos.	P																	
Diseñar el formato de evaluación de selección para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.	Al tener las categorías entramos a definir los criterios con los que se va a filtrar (evaluación de selección) a los proveedores.	R																	
	Elaborar las plantillas, para que sean evaluadas y corregidas.	P																	
Objetivo específico 3	Actividad																		
	Seleccionar junto con los líderes de semillas y alimentos las categorías de los proveedores críticos.	P																	
Diseñar el formato de evaluación de desempeño para proveedores, que implica 5 plantillas cada una por categoría.	Al tener las categorías entramos a definir los criterios con los que se va a filtrar (evaluación de desempeño) a los proveedores.	R																	
	Elaborar las plantillas, para que sean evaluadas y corregidas.	P																	
Objetivo específico 4	Actividad																		
	Diseñar rangos que determinen la calificación de los proveedores entre insatisfactorio, deficiente, bueno o excelente.	P																	
Definir las calificaciones de los proveedores según su resultado en ambos formatos.		R																	

Observaciones



P Planeado o programado, cuando de defino o programó  
R Real Cuando se efectúo realmente  
Metas 1 y 2 Semana de conitrol, pueden ser 2 o mas metas

METAS 1 2

Fuente: *Elaboración propia*

## 7. Desarrollo de las actividades-resultados

Para resaltar la medición e importancia de cada una de las actividades, a continuación encontrará una tabla donde se explica cómo se implementó cada actividad, qué metas se consiguieron, qué indicadores fueron útiles o estaban implicados y los resultados de cada una de ellas.

Actividades	Implementación	Metas e Indicadores	Resultados
<b>Identificar los actores que intervienen en el procedimiento de evaluación y selección de proveedores para el apoyo a la gestión gubernamental (Anexo 1) y el procedimiento general GR-P02 y las respectivas mejoras</b>	<p>Se realizó una investigación sobre el proceso de compra de alimentos y semillas en la organización identificándose los principales actores en dichos procesos, con el fin de recolectar información para realizar el procedimiento.</p>	<p>La meta propuesta es implementar el diseño del procedimiento de evaluación de proveedores y las actividades para lo cual se utilizara el indicador de la creación de un procedimiento / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p>Se recolectó la información necesaria e indispensable para la elaboración del procedimiento de evaluación de selección y desempeño de proveedores en el apoyo a la gestión gubernamental (anexo 1) y el procedimiento general.</p>
<b>Generar conductas que encaminen el proceso de selección y evaluación de desempeño de proveedores.</b>	<p>Se realizaron reuniones con las personas que van a intervenir en este proceso para explicar que se quiere por parte de FEDEGAN y que se busca con la implementación de este procedimiento. Ya que según los procesos anteriores no habían formatos que ayudaran a la evaluación de selección y desempeño de proveedores.</p>	<p>Para llevar a cabo esta actividad se realizó una tabla de criterios con su definición y calificación por categoría. Elaboración de un listado maestro de proveedores definido por calificaciones.</p> <p>Las anteriores metas se medirán a través del indicador: creación de un procedimiento / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p>Mediante las reuniones se aceptaron los términos que implica ejecutar este procedimiento y dar a conocer a todos los participantes los objetivos para alcanzar los estándares exigidos por la norma ISO 9001.</p>

Actividades	Implementación	Metas e Indicadores	Resultados
<p><b>Seleccionar los criterios, categorías y los proveedores críticos para los programas de semillas y alimentos. (evaluación de selección)</b></p>	<p>Por medio de reuniones específicas con cada líder de los procesos involucrados (Semillas y Alimentos) se evalúa cuáles proveedores son críticos y qué categorías inciden en cada proceso, teniendo en cuenta que un proveedor crítico es aquel que impacta positiva y directamente al producto final. (evaluación de selección)</p>	<p>Las metas consisten en: diseñar formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.</p> <p>Elaborar una tabla de criterios con su definición y calificación por categoría.</p> <p>Los indicadores con los cuales se medirán estas metas son:</p> <p>Experiencia: No. De años trabajando con productos agropecuarios / No. De años en el mercado</p> <p>Calidad del producto / Precio</p>	<p>Se obtuvieron los proveedores críticos y sus categorías para realizar la evaluación de selección por medio de los formatos de evaluación que fueron desarrollados con la información recolectada.</p>

Actividades	Implementación	Metas e Indicadores	Resultados
<p><b>Definición de Criterios para filtrar a través de la evaluación y selección a los proveedores</b></p>	<p>Una vez identificados los proveedores críticos y sus categorías con los cuales serán evaluados se empezará a recolectar criterios para que la evaluación de selección sea específica y asignarle pesos según su importancia para obtener una calificación y de esta manera saber si puede ingresar al listado maestro de proveedores.</p>	<p>Las metas serán diseñar los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios. Elaborar una tabla de criterios con la definición y calificación por categoría.</p> <p>Los indicadores a utilizar serán: -Tiempo de entrega: No. De días que se demora el proveedor en traer el producto / No. De días solicitado por FEDEGAN -No. De quejas / No. De clientes (ganaderos)</p>	<p>Se elaboró el formato para evaluación de selección de proveedores para los programas de Semillas y Alimentos. De esta manera se obtiene un listado maestro de proveedores con respecto a las calificaciones obtenidas en la evaluación.</p>

<p><b>Elaborar las plantillas, para que sean evaluadas y corregidas. (evaluación de selección)</b></p>	<p>Se desarrollaron plantillas en las cuales están los criterios con la definición y peso para que los nuevos proveedores sean seleccionados y así lograr crear un valor agregado por medio de gestiones de calidad.</p>	<p>Las metas a lograr son el diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios. Elaborar una tabla de criterios con la definición y calificación por categoría. El indicador a trabajar será: Creación de formatos de evaluación / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p>Obtención de la plantilla para la evaluación de selección para el Apoyo a la gestión gubernamental (semillas y alimentos) Dichas plantillas fueron presentadas ante la Directora Administrativa y financiera y el Director de Proyectos Estratégicos para ser aprobadas o en su defecto corregidas.</p>
<p><b>Actividades</b></p>	<p><b>Implementación</b></p>	<p><b>Metas e Indicadores</b></p>	<p><b>Resultados</b></p>
<p><b>Seleccionar las, categorías y los proveedores críticos para los programas de semillas y alimentos. (evaluación de desempeño)</b></p>	<p>Por medio de reuniones específicas con cada líder de los procesos afectados (Semillas y Alimentos) para evaluar cuales proveedores eran críticos y que categorías inciden en cada proceso, teniendo en cuenta que un proveedor crítico es el aquel que afecta directamente el producto final. (evaluación de selección)</p>	<p>Diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.</p> <p>Tabla elaborada de criterios con su definición y calificación por categoría.</p> <p>Experiencia: No. De años trabajando con productos agropecuarios / No. De años en el mercado</p> <p>Calidad del producto / Precio</p>	<p>Se obtuvieron los proveedores críticos y sus categorías para realizar su evaluación de desempeño por medio de los formatos de evaluación que fueron desarrollados con la información recolectada.</p>



<p><b>Al tener las categorías entramos a definir los criterios con los que se va a filtrar (evaluación de desempeño) a los proveedores.</b></p>	<p>Al tener los proveedores críticos y sus categorías con los cuales serán evaluados empezamos a recolectar criterios para que la evaluación de desempeño sea específica y asignarle pesos según su importancia para obtener una calificación y saber si puede permanecer en el listado maestro de proveedores.</p>	<p>Diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.</p> <p>Tabla elaborada de criterios con su definición y calificación por categoría.</p> <p>Creación de formatos de evaluación / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos</p>	<p>Se elaboró el formato para evaluación de desempeño de proveedores para los programas de Semillas y Alimentos. Para así proteger y mantener la calidad en el listado maestro de proveedores con respecto a las calificaciones obtenidas en su evaluación.</p>
<p><b>Actividades</b></p>	<p><b>Implementación</b></p>	<p><b>Metas e Indicadores</b></p>	<p><b>Resultados</b></p>
<p><b>Elaborar las plantillas, para que sean evaluadas y corregidas. (evaluación de desempeño)</b></p>	<p>Se desarrollaron unas plantillas en las cuales están los criterios con su definición y peso para que los proveedores nuevos sean seleccionados así lograr crear un valor agregado por medio de gestiones de calidad.</p>	<p>Diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.</p> <p>Tabla elaborada de criterios con su definición y calificación por categoría.</p> <p>Creación de formatos de evaluación / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos</p>	<p>Al obtener la plantilla para la evaluación de desempeño para el Apoyo a la gestión gubernamental (semillas y alimentos) estas fueron presentadas ante la Directora Administrativa y financiera y el Director de Proyectos Estratégicos para ser aprobadas o en su defecto corregidas.</p>

<p><b>Diseñar rangos que determinen la calificación de los proveedores entre Insatisfactorio, deficiente, bueno o excelente.</b></p>	<p>Mediante reuniones determinar los rangos para las calificaciones que asignaran si el proveedor es insatisfactorio, deficiente, bueno o excelente y el orden en el listado maestro de proveedores dependerá del resultado teniendo en cuenta que un proveedor calificado como excelente será siempre la primera opción.</p>	<p>Diseño de los formatos de evaluación de proveedores mediante los criterios.</p> <p>Listado maestro de proveedores definido por calificaciones.</p> <p>Establecer lineamientos para filtrar los proveedores críticos que ingresaran al listado maestro de proveedores.</p> <p>Creación de formatos de evaluación / Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	<p>Se obtuvo una tabla en la cual se encuentra la calificación, su definición y pasos a seguir y los rangos en los cuales se estará en cada una de estas. Todo lo anterior con el fin de mantener una calidad sobre el proceso y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 y mejorar la satisfacción de los clientes finales de FEDEGAN.</p>
--	---	---	--

Fuente: *Elaboración propia*

## 8. Conclusiones

- Una organización que no realiza una evaluación de selección y desempeño para proveedores puede caer en errores de calidad o eficiencia, lo cual afectaría a los clientes finales y a su vez el buen nombre de la entidad.
- FEDEGAN no cuenta con un poder sobre sus proveedores como debería serlo, lo que implica que los proveedores sean quienes exigen mejores condiciones y no la organización.
- La selección de proveedores en manos de la subjetividad puede desencadenar una serie de errores que pueden perjudicar los procesos, productos y el buen nombre de la empresa, por lo cual cambiar subjetividad por objetividad puede beneficiar a FEDEGAN para elevar la calidad de los productos, la eficiencia de los proveedores y la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Los líderes de la Gestión Gubernamental necesitaban este procedimiento y formatos para agilizar su proceso de selección y para evaluar al proveedor después de terminado el programa para conocer el desempeño.
- Los criterios establecidos para cada categoría que se va a evaluar encaminan y determinan el tipo de proveedor que busca FEDEGAN para ejecutar sus compras de cada programa.
- La importancia de entender cuando un proveedor es crítico y cuando no, puede ahorrar costos y tiempo.
- En programas gubernamentales los proveedores juegan un papel muy importante y no tener un soporte de la elección de cada uno de ellos puede acarrear problemas a la organización de distintos tipos.

## 9. Recomendaciones

- Por medio de la construcción del procedimiento y formatos FEDEGAN podría elaborar un listado maestro con el cual su selección para próximos programas, en el caso de Apoyo a la Gestión Gubernamental, se facilitaría y ahorraría tiempo.
- La elaboración de evaluaciones ayudaría a la estructuración de cada área implicada en el caso de proveedores para tener soportes de desempeño para futuras compras.
- Realizar los procedimientos anexos para las áreas y/o proyectos estratégicos restantes para alcanzar los estándares de calidad exigidos y lograr mayor satisfacción en el los clientes internos y externos.
- Crear un listado maestro de proveedores para cada área y/o proyectos estratégicos con el fin de tener una base de datos la cual facilite y permita la selección de proveedores por medio de un ranking de calificaciones.
- Planificar una estrategia para obtener mayor poder de compra sobre los proveedores con el fin de poder exigir mejores condiciones comerciales que beneficien al cliente final, como la variación precio/calidad.
- Acordar con el Ministerio de Agricultura que los proveedores de semillas y alimentos que no cumplan con los criterios establecidos no podrán participar o aplicar al programa que se vaya a ejecutar.
- Identificar que proveedores realmente por medio de sus productos o servicios ayudan a agregar valor a la organización con el fin de lograr una mayor satisfacción en el cliente final.

## 10. Bibliografía

FEDEGAN. (2014). *Cuadernillo Calidad 10*. Bogotá.

FEDEGAN. (2014). *Inducción sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá.

FEDEGAN. (2014). *Manual de Calidad*. Bogotá.

FEDEGAN. (2014). *Quienes somos*. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de

<http://www.fedegan.org.co/quienes-somos/fedegan>

García, L. A. (2008). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Norma Técnica Colombia. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Bogotá: ICONTEC.

*Selección de Proveedores usando el Metodo Moora*. (2010). Recuperado el 29 de Septiembre de

2014, de Selección de Proveedores usando el Metodo Moora:

<http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Septiembre-diciembre2010/12%20Art.9.pdf>

## 11. Anexos

### 11.1 Anexo 1. Certificado



**BUREAU VERITAS**  
Certification

**Certificación**  
*Otorgada a*

**FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GANADEROS -  
FEDEGAN FNG**  
CALLE 37 No. 14 - 31, BOGOTÁ D.C.  
COLOMBIA

*BVQI Colombia Ltda. certifica que el Sistema de Gestión de Calidad de la organización mencionada ha sido evaluado y se muestra acorde con los requerimientos de la norma detallada a continuación.*

NORMA

---

**ISO 9001:2008**

---

ALCANCE DEL SISTEMA

---

PROGRAMACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS NACIONALES DE SALUD ANIMAL, RECAUDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA CUOTA DE FOMENTO GANADERO Y LECHERO. ASISTENCIA TÉCNICA Y GESTIÓN CREDITICIA. MONITOREO EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA EN LAS EMPRESAS GANADERAS

*Fecha de aprobación original*    **Agosto 02, 2013**

*Sujeto a una continua y satisfactoria operación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, el certificado es válido hasta:*    **Agosto 01, 2016**

*Para verificar la validez de este certificado llamar al teléfono (57 1- 3129191 Ext. 3190)  
Futuras aclaraciones en cuanto al alcance de este certificado y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad se pueden obtener consultando a la organización.*

*Certificado Número:*    **CO237817**    *Fecha de emisión:*    **Agosto 02, 2013**



**Alexander Toro Montoya**  
Gerente de Operaciones



**ONAC**  
ACREDITADO  
ISO/IEC 17021:2006  
10-CSG-007



**BUREAU VERITAS**

Oficina General: BVQI Colombia Ltda  
Calle 37 No 7-82 Pto. A, Edificio Acciones & Valores  
Bogotá D.C. Colombia

## 11.2 Anexo 2. Formato de evaluación de selección para los proveedores

1) DEFINICIÓN CRITERIOS				
CRITERIOS	DEFINICION	0	5	10
<b>Cobertura</b>	Cuenta con la capacidad de suministrar el producto o servicio a nivel nacional.	Tiene cobertura únicamente en las ciudades principales del territorio nacional.	Tiene cobertura en las ciudades principales y algunos municipios del territorio nacional.	Tiene cobertura en las ciudades principales y alcanza la mayoría de municipios del territorio nacional.
<b>Costos de fletes</b>	Representa el valor de la cotización y se busca los más bajos y competitivos del mercado con relación con la calidad del servicio prestado.	El valor está por encima del promedio del mercado en relación con la calidad del servicio prestado.	El valor es igual al promedio del mercado en relación con la calidad del servicio prestado.	El valor es inferior al promedio del mercado en relación con la calidad del servicio prestado.
<b>Tiempos de Entrega</b>	Es el lapso de tiempo en el que el proveedor se compromete para la entrega del producto al cliente desde el momento de solicitud.	Demoran más de 15 días a nivel nacional para la entrega al cliente final.	Demoran entre 9 y 15 días a nivel nacional para la entrega al cliente final.	Demoran entre 5 y 8 días a nivel nacional para la entrega al cliente final.
<b>Servicio de trazabilidad y siniestros</b>	Es la garantía y apoyo permanente que ofrece el proveedor en cuanto a la trazabilidad de los despachos y solución de siniestros.	No cuenta con los mecanismos para brindar información oportuna en cada punto del proceso de entrega y solución de siniestros.	N/A	Cuenta con los mecanismos para brindar información oportuna en cada punto del proceso de entrega y solución de siniestros.

2) EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES					
ASPECTO A EVALUAR	CRITERIOS EVALUACION	% ASIGNADO	PARAMETROS		PUNTAJE OBTENIDO
ASPECTOS EXCLUYENTES	DOCUMENTOS LEGALES	100%	¿Entrega los documentos requeridos?	100%	CONTINUAR EVALUACIÓN
			SI		
	CONSULTA EN BASE DE RIESGOS	100%	¿Se encuentra reportado?	0%	NO EVALUAR
			SI		
O B L I G A T O R I O	<b>CRITERIOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIONES</b>	<b>TOTAL CRITERIO</b>	OBSERVACIÓN:
	Costos de fletes	30%	NIVEL DE SATISFACCIÓN	30%	
			10		
	Tiempos de Entrega	40%	NIVEL DE SATISFACCIÓN	40%	
			10		
	Cobertura	10%	NIVEL DE SATISFACCIÓN	10%	
			10		
	Servicio de trazabilidad y siniestros	20%	NIVEL DE SATISFACCIÓN	20%	
			10		
<b>TOTAL PESOS</b>		<b>100%</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>100%</b>	

3) CALIFICACIÓN DEL PROVEEDOR				
CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO	CALIFICACIÓN
<b>Insatisfactorio</b>	No se aceptaran en el listado maestro de proveedores.	<b>0%</b>	<b>39%</b>	<b>Excelente</b>
<b>Deficiente</b>	No se acepta los proveedores y deben realizar unas mejoras para poder volver a aplicar en el proceso de selección.	<b>40%</b>	<b>69%</b>	
<b>Bueno</b>	Se acepta y se incluye en el listado maestro de proveedores pero se le informa las mejoras que deben realizar.	<b>70%</b>	<b>89%</b>	
<b>Excelente</b>	Se acepta y se incluye en el listado maestro de proveedores y será la primera opción de compra.	<b>90%</b>	<b>100%</b>	

### 11.3 Anexo 3. Formato de evaluación de desempeño para los proveedores


1) DEFINICIÓN CRITERIOS				
CRITERIOS	DEFINICION	0	5	10
<b>Cumplimiento</b>	El proveedor cumple con los tiempos de entrega	El proveedor no cumple con los tiempos de entrega	El proveedor cumple parcialmente con los tiempos de entrega.	El proveedor cumple con los tiempos de entrega
<b>Calidad</b>	El servicio prestado por el proveedor cumple con los requisitos de FEDEGAN, mantienen y responden por la calidad del producto recibido y posteriormente entregado.	El servicio prestado por el proveedor no cumple con los requisitos de FEDEGAN, no mantienen ni responden por la calidad del producto recibido y posteriormente entregado.	El servicio prestado por el proveedor cumple con algunos de los requisitos de FEDEGAN, mantienen y responden por la calidad del producto recibido y posteriormente entregado.	El servicio prestado por el proveedor cumple con los requisitos de FEDEGAN, mantienen y responden por la calidad del producto recibido y posteriormente entregado.
<b>Servicio al cliente</b>	El proveedor informa continuamente durante todas las etapas del servicio prestado, con el fin de mantener al tanto al cliente sobre el producto transportado.	El proveedor no informa continuamente durante todas las etapas del servicio prestado, por lo tanto no mantiene al tanto al cliente sobre el producto transportado.	El proveedor informa periódicamente durante todas las etapas del servicio prestado y no mantiene bien informado al cliente sobre el producto transportado.	El proveedor informa continuamente durante todas las etapas del servicio prestado, con el fin de mantener al tanto al cliente sobre el producto transportado.
<b>Condiciones Comerciales</b>	El proveedor mantiene las condiciones comerciales inicialmente pactadas.	Empeora las condiciones comerciales inicialmente pactadas.	Mantiene la mayoría de las condiciones comerciales inicialmente pactadas.	Mantiene todas las condiciones comerciales inicialmente pactadas y mejora algunas si es posible.

2) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES				
ASPECTOS	CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
O B L I G A T O R I O	<b>Cumplimiento</b>	50%	NIVEL DE SATISFACCIÓN <b>5</b>	25%
	<b>Calidad</b>	20%	NIVEL DE SATISFACCIÓN <b>5</b>	10%
	<b>Servicio al cliente</b>	15%	NIVEL DE SATISFACCIÓN <b>5</b>	8%
	<b>Condiciones Comerciales</b>	15%	NIVEL DE SATISFACCIÓN <b>10</b>	15%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>58%</b>

3) CALIFICACION DEL PROVEEDOR				
CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	MÍNIMO	MÁXIMO	CALIFICACIÓN
<b>Insatisfactorio</b>	Se <b>retiran</b> de la lista de proveedores aceptados.	<b>0%</b>	<b>39%</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Deficiente</b>	Se <b>mantendrán</b> en el listado maestro de proveedores siempre y cuando desarrollen las acciones de mejora acordadas con FEDEGAN, se determinará un periodo prueba de máximo 2 meses con el fin de ser reevaluados en el transcurso del siguiente contrato.	<b>40%</b>	<b>69%</b>	
<b>Bueno</b>	Se <b>mantiene</b> en el listado maestro de proveedores y se informa que pueden mejorar para ser tenidos en cuenta para la siguiente ejecución de un contrato.	<b>70%</b>	<b>89%</b>	
<b>Excelente</b>	Un proveedor calificado como excelente será la primera opción de compra para el siguiente contrato a ejecutar.	<b>90%</b>	<b>100%</b>	



**11.4 Anexo 4.** Procedimiento general de evaluación de selección y desempeño para proveedores de FEDEGAN.

	Proceso o Subproceso: <i>Apoyo a la gestión gubernamental</i>	Código:	AGG-P04
	Nombre del documento: <i>Evaluación de selección y desempeño de proveedores</i>	Versión:	1.0
		Fecha Aprobación:	DD/MM/AA
		Páginas:	40 de 55

<b>PROCESO:</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	
<b>ACTIVIDAD :</b>	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE PROVEEDORES</b>
<b>CÓDIGO:</b>	<b>GR-P02</b>
<b>VERSIÓN:</b>	<b>1.0</b>

## OBJETIVO

Establecer los criterios que permitan el control para la selección y evaluación de desempeño de proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la Federación Colombiana de Ganaderos–FEDEGAN.

## ALCANCE

Los criterios de evaluación para la selección y desempeño determinados en el presente documento aplican únicamente a los proveedores que impactan la calidad de los procesos de entrega de los producto/servicio de FEDEGAN.

## GLOSARIO Y/O ABREVIATURAS

- **Evaluación de Desempeño:** Sistema para evaluar como el proveedor está llevando a cabo el trabajo y su potencial de desarrollo.
- **FEDEGAN:** Federación Colombiana de Ganaderos.
- **Listado General de Proveedores:** es una base datos donde se consolida la información básica de los proveedores evaluados que nos suministran un bien o servicio.
- **Listado Maestro de Proveedores:** es una base datos donde consolida la información básica de los proveedores evaluados que nos suministran un bien o servicio crítico.
- **Producto \*:** Resultado de un proceso.
- **Proveedor \*:** Organización o persona que proporciona un producto
- **Reevaluación:** Evaluación (de desempeño) realizada después de la primera evaluación para hacer seguimiento y evaluar al proveedor en su trabajo.
- **Selección:** Etapa del proceso de compra en el que FEDEGAN revisa las ofertas de bienes y servicios y selecciona al proveedor o proveedores que cumplan con los requisitos establecidos por la organización.

\* Definiciones de la Norma ISO 9000-2005.

## RESPONSABLES

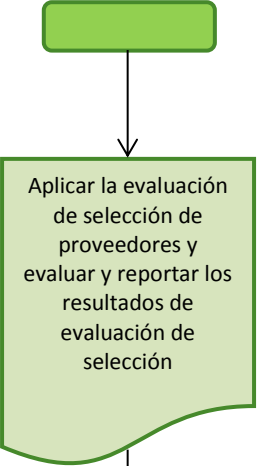
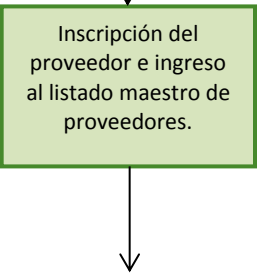
- **Administrador del Sistema de Gestión de Calidad:** Bajo su responsabilidad se encuentra verificar la aplicación de las evaluaciones de

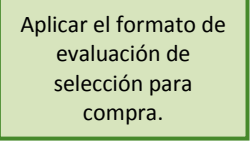
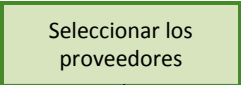
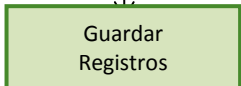
selección y desempeño de proveedores para cada uno de los procesos de acuerdo a los lineamientos establecidos en el presente documento.

- **Coordinadores de proceso/ Líderes de Programa:** Bajo su responsabilidad se encuentra la aplicación de las evaluaciones para selección y desempeño de proveedores de acuerdo a los criterios y términos establecidos por FEDEGAN, así como suministrar un informe de los resultados obtenidos para la toma de decisión.
- **Secretario General:** actúa como responsable en la aprobación de los proveedores requeridos para el desarrollo de los procesos de la Federación para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

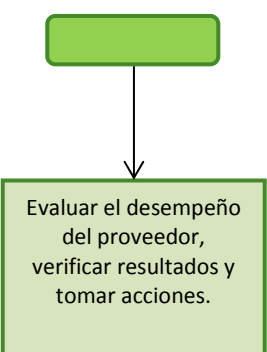
## ACTIVIDADES

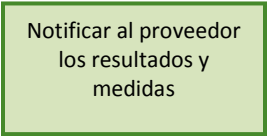
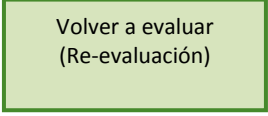

### Selección de proveedores

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registros/Doc. Relacionados
1	 <p>Aplicar la evaluación de selección de proveedores y evaluar y reportar los resultados de evaluación de selección</p>	<p>Las ofertas comerciales remitidas por los proveedores se deberán evaluar de acuerdo a los criterios establecidos en el formato “Evaluación de Selección de Proveedores” de acuerdo a las categorías estipuladas en cada uno de los procesos referenciados en los respectivos anexos adjuntos al presente documentos.</p> <p>Los resultados obtenidos son evaluados de acuerdo a la escala de calificación definida por la Federación definida en el formato “Evaluación de Selección de Proveedores” en los anexos adjuntos al presente documentos.</p>	<p>Coordinador de proceso o Líder de Programa.</p>	<p>Anexo 1: Evaluación de proveedores Apoyo a la Gestión Gubernamental.</p> <p>Anexo 2: Evaluación de Proveedores Gestión de Recursos Físicos.</p> <p>Formato “Evaluación Selección de Proveedores”</p>
2	 <p>Inscripción del proveedor e ingreso al listado maestro de proveedores.</p>	<p>Con base en los resultados obtenidos en la evaluación de selección los proveedores con puntaje mayor a 70, lo cual significa que obtuvieron una calificación de Bueno o Excelente, serán inscritos (por medio del formato GR-P02-FR02) e ingresados al listado maestro de proveedores (Aplicativo de control y manejo de correspondencia y factura).</p>	<p>Coordinador de proceso o Líder de Programa.</p>	<p>Formato Inscripción y actualización de proveedores</p>

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registros/Doc. Relacionados
3	 <p>Aplicar el formato de evaluación de selección para compra.</p>	Los 5 mejores resultados de los proveedores evaluados serán los escogidos para la evaluación de selección para compra por medio de la tabla comparativa según su categoría GR-P02-FR02) para posterior decisión.	Coordinador de proceso o Líder de Programa.	Formato de "evaluación para selección de compra" (Tabla comparativa).
4	 <p>Seleccionar los proveedores</p>	Después de aplicar la evaluación de selección para compra, se presentan los resultados al Secretario General para revisar, escoger y aprobación.	Secretario General	Listado maestro de proveedores (Aplicativo de control y manejo de correspondencia y factura).
5	 <p>Guardar Registros</p>	Archivar la información obtenida de la evaluación de selección de acuerdo con el procedimiento de archivo y tablas de retención.	Coordinador de proceso o Líder de Programa.	Formato "Evaluación Selección de Proveedores"

### Evaluación de desempeño proveedores

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registros/Doc. Relacionados
1	 <p>Evaluar el desempeño del proveedor, verificar resultados y tomar acciones.</p>	<p>De acuerdo a los tiempos establecidos en cada Anexo de este procedimiento y teniendo en cuenta la categoría se evaluará el desempeño del proveedor a través del formato "Evaluación de desempeño" los resultado obtenidos deberán ser reportados al responsable para toma de decisiones.</p> <p>De acuerdo a los resultados obtenidos se procede a realizar lo establecido en cada formato de "evaluación de desempeño" según el proyecto y categoría de proveedor.</p>	Coordinador de proceso o Líder de Programa.	<p>Anexo 1: Evaluación de proveedores Apoyo a la Gestión Gubernamental.</p> <p>Anexo 2: Evaluación de Proveedores Gestión de Recursos Físicos.</p> <p>Formato "Evaluación Desempeño de Proveedores"</p>

2		Al verificar los resultados se le comunica al proveedor su evaluación y calificación para que tenga conocimiento de las acciones que se van a tomar dependiendo la calificación.	Coordinador de proceso o Líder de Programa.	“Evaluación Desempeño de Proveedores”
5		Según la calificación los proveedores que no cumplan con los requisitos deberán ser evaluados nuevamente en los periodos especificados en cada Anexo de este procedimiento.	Coordinador de proceso o Líder de Programa.	“Evaluación Desempeño de Proveedores”
6		Archivar la información obtenida de la evaluación de desempeño de acuerdo con el procedimiento de archivo y tablas de retención.		“Evaluación Desempeño de Proveedores”

## GENERALIDADES

### Aplicación del Procedimiento

En aquellos casos en los que un proveedor entrega bienes o servicios críticos para el desempeño de la organización, se deben implementar las siguientes actividades, según sea el caso:

- Aplicación de la Evaluación de Selección de Proveedores según cada Anexo de este procedimiento lo cual especifica una evaluación por categoría.
- Solicitud de la Información Básica de Proveedores.
- Ingreso listado general de proveedores para los proveedores nuevos y la actualización de la información a proveedores antiguos (Aplicativo Control y Manejo de correspondencia y factura).

La **evaluación de selección**, no se aplicará a los proveedores antiguos ya que estos fueron seleccionados anteriormente por la organización con otros criterios.

En los casos de adquisiciones de bienes o servicios que no impacten la calidad del producto que desarrolla FEDEGAN, se llevan a cabo las actividades previstas en

el Procedimiento de Adquisición de Bienes y Servicios. Una vez elegido un **nuevo** proveedor, la organización, procede a solicitar únicamente la información requerida para incluirlo en el listado maestro proveedores.

A partir de la implementación de los nuevos criterios, cada proveedor que presente la solicitud deberá cumplir con los criterios nuevos y si es el caso de una evaluación, como seguimiento, también deberá cumplirlos aunque estuviera seleccionado antes de la implementación de estos.

### **Selección de proveedores**

La evaluación de selección es el proceso mediante el cual se elegirán los proveedores que mayor valor le puedan agregar a la empresa y para este proceso FEDEGAN usara ciertos procesos los cuales ellos consideren pertinente.

La evaluación de selección de proveedores se aplicará únicamente a los proveedores críticos, es decir, aquellos proveedores que impactan directamente con la calidad del producto o servicio prestado y se encuentran comprometidos con el cumplimiento de los requisitos suministrados por el cliente.

A partir de la implementación de los nuevos criterios, cada proveedor que presente la solicitud deberá cumplir con los criterios nuevos y si es el caso de una evaluación, como seguimiento, también deberá cumplirlos aunque estuviera seleccionado antes de la implementación de estos.

Para la selección de proveedores se realizará en el formato respectivo según el tipo o categoría de proveedor “evaluación para la selección de proveedores” los cuales se evaluarán con los criterios establecidos en cada uno de los formatos.

### **Criterios evaluación de selección**

Los criterios son aquellos que FEDEGAN considere importantes para empezar una ejecución de contrato el cual este dirigido a mantener la calidad que FEDEGAN ha estado prestando.

- Criterios de selección: son aquellos parámetros requeridos para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente. Estos criterios dependerán de la categoría a la cual pertenezca el proveedor.
- Porcentaje de selección: es el peso asignado para cada criterio de acuerdo al impacto en el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Estos criterios dependerán de la categoría a la cual pertenezca el proveedor ya que cada categoría se evalúa con diferentes criterios.

Un criterio es una regla o norma conforme a la cual se establece un juicio o se toma una determinación.

### **Evaluación de resultados**

La calificación final de la evaluación de selección es la sumatoria del resultado de cada criterio por su peso, el cual entrega un ponderado que define a los proveedores que se incluirán en el listado maestro de proveedores.

Escala de evaluación: permite cuantificar el grado de cumplimiento para cada uno de los criterios por categoría.

Se calificaran entre insatisfactorio, deficientes, buenos y excelentes dependiendo de los resultados que arrojen los criterios.

### **Listado maestro de proveedores**

Al ser incluido en el listado maestro de proveedores, estos podrán ser escogidos para futuras compras o prestaciones y el puntaje para ser incluido al listado maestro de proveedores es aquel igual o superior a 70 sobre 100 puntos. En caso de que ningún proveedor supere el puntaje, se podrá establecer un acuerdo de mejoramiento.

La base de datos se registrara y actualizara de acuerdo al aplicativo de control y manejo de correspondencia y factura, teniendo en cuenta el formato de inscripción y actualización de proveedores (GR-P02-FR01).

### **Evaluación de selección de compra**

Todos los proveedores calificados como excelentes serán evaluados por medio de una tabla comparativa para escoger el proveedor con el cual se realizara el proceso de compra. Para esto se debe usar el formato Tabla comparativa (GR-P02-FR02).

### **Requisitos para Inscripción de Proveedores**

En la siguiente lista encontraran varios requisitos los cuales tienen la potestad de escoger cuales serán exigidos a sus proveedores para poder ser inscritos en FEDEGAN teniendo en cuenta sus necesidades específicas.

#### Requisitos Nacionales:

- Formato de Inscripción y Actualización de proveedores (GR-P02-FR01)
- Rut (persona jurídica / natural)
- Cámara de Comercio
- Cedula de Ciudadanía
- Carta de intención (oferta)
- Estados Financieros
- Análisis del producto ofertado

#### Requisitos Internacionales:

- Documentos Expedidos en el país de origen
- Registros empresariales del país de origen
- Documentos que demuestren que la empresa es productora o comercializadora

#### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño a proveedores busca mantener la calidad de los servicios prestados por FEDEGAN y se realiza de manera obligatoria una vez se finalice el contrato o cuando la organización lo considere pertinente.

La evaluación de desempeño de proveedores se aplicará a los proveedores que fueron seleccionados e incluidos en el listado maestro de proveedores y a partir de la implementación de los nuevos criterios, cada proveedor será evaluado obligatoriamente cada vez que finalice el contrato o cuando se considere pertinente por parte de FEDEGAN, como seguimiento, este deberá cumplir con los nuevos criterios aunque estuviera seleccionado antes de la implementación de los mismos.

Para el desempeño de proveedores se realizará en el formato respectivo según el tipo o categoría de proveedor “evaluación de desempeño de proveedores” los cuales se evaluarán con los criterios establecidos en cada uno de los formatos.

#### **Criterios evaluación de desempeño**

Los criterios para la evaluación de desempeño de proveedores serán aquellos que FEDEGAN considere pertinentes para mantener y proteger dichos procesos.



- Criterios de evaluación de desempeño: son aquellos parámetros requeridos para mantener o mejorar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente. Estos criterios dependerán de la categoría a la cual pertenezca el proveedor.
- Porcentaje de evaluación de desempeño: es el peso asignado para cada criterio de acuerdo al impacto en el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Estos criterios dependerán de la categoría a la cual pertenezca el proveedor ya que cada categoría se evalúa con diferentes criterios.

Regla o norma conforme a la cual se establece un juicio o se toma una determinación.

### **Evaluación de Resultados**

Escala de evaluación: permite cuantificar el grado de cumplimiento para cada uno de los criterios por categoría.

Se tomarán acciones dependiendo la calificación obtenida en el proceso de evaluación de desempeño de proveedores, para los cuales se usarán sus respectivos formatos y a su vez se calificarán entre insatisfactorio, deficientes, buenos y excelentes dependiendo de los resultados que arrojen los criterios.

Según el resultado y su respectiva calificación según el formato correspondiente ayudarán a tomar unas decisiones las cuales serán aprobadas o desaprobadas por el Secretario General.

### ***Re-evaluación***

Los criterios para la Re-evaluación serán los mismos criterios usados en la evaluación con la diferencia que dependiendo del resultado y calificación en la evaluación se determinará si el proveedor deberá o no mejorar.

Estas calificaciones las cuales determinarán el nivel de mejoramiento y si debe o no salir del listado maestro de proveedores para las siguientes ejecuciones de contrato.

La Re-evaluación busca hacer que cada proveedor mejore o se mantenga en los mismos estándares que viene presentando en su producto o servicio.

## 11.5 Anexo 5. Anexo 1 del procedimiento general Apoyo a la Gestión Gubernamental

### Objetivo

Establecer los criterios que permitan el control para la selección y evaluación de desempeño de proveedores del proceso de apoyo a la gestión gubernamental en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la Federación Colombiana de Ganaderos–FEDEGAN.

### Responsables

- **Responsable del contrato:** es la persona designada por la alta dirección para la planeación, ejecución y liquidación del contrato y/o convenio de apoyo a la gestión gubernamental, en relación a la selección y evaluación de desempeño de proveedores actúa como responsable en:
  - Definir los criterios para la selección de los proveedores de acuerdo a los términos establecidos contractualmente.
  - Definir los criterios para la evaluación de desempeño con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto del contrato.
  - Supervisar la aplicación de cada una de las evaluaciones y realizar al comité interno de seguimiento la propuesta de aprobación acuerdo a los resultados obtenidos.
- **Líder del programa Proyectos Estratégicos:** bajo su responsabilidad se encuentra la aplicación de las evaluaciones para selección y evaluación de desempeño de acuerdo a los criterios y términos establecidos en el presente documento, así como suministrar un informe de los resultados obtenidos para la toma de decisión por parte del responsable del contrato.
- **Comité Interno de Seguimiento de contratos y convenios:** actúa como instancia de control interno y bajo su responsabilidad se encuentra evaluar la propuesta presentada por el responsable del contrato para la selección de proveedores requeridos para la adquisición de bienes y servicios en la ejecución del contrato.
- **Secretario General:** actúa como responsable en la aprobación de los proveedores previamente evaluados por el Comité Interno de Seguimiento de Contratos y Convenios, requeridos para la ejecución del contrato y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

## Evaluación para selección de proveedores

La evaluación se deberá realizar a través del diligenciamiento del formato “Evaluación de Selección Proveedores” de acuerdo a las categorías referenciadas en la tabla 1 del presente documento, cada formato consolida la siguiente información para efecto de evaluación:

- La carta de intención se remite a todos los proveedores seleccionados, en la cual FEDEGAN describe las condiciones y requisitos que deberán cumplir durante el periodo en cual se requiera del producto/servicio.
- Se deberá aplicar la evaluación de selección cada vez que se presente un nuevo contrato.

**Tabla 1 Categoría proveedores selección.**

CATEGORIA	PRODUCTO/SERVICIO ADQUIRIDO	RESPONSABLE	FORMATO
Alimento	Sales	Líder programa de alimentación bovina	GR-P02-FR13
	Silo		
	Melaza		
	Torta de palmiste		
	Heno		
	Mezclagan		
	Semilla de Algodón		
Forrajes	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR03
Transporte Nacional	Alimento	Líder programa de alimentación bovina	GR-P02-FR14
	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR04
Logística Internacional	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR05
Bodega	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR06
Manejo	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR07

### Evaluación de resultados selección

El resultado final de la evaluación es el promedio del grado de cumplimiento de los criterios establecidos de un proveedor por categoría. La calificación, escala de resultados y la toma de acción se encuentra en cada uno de los formatos referenciados en la tabla 1.

Para que un proveedor sea seleccionado e incluido en el listado maestro de documentos del proceso de Apoyo a la gestión Gubernamental deberá obtener un

puntaje igual o superior a 70 sobre 100 puntos. En caso de que ningún proveedor supere el porcentaje se podrá establecer un acuerdo de mejoramiento.

La evaluación y la selección, no se aplicará a los proveedores antiguos ya que estos fueron seleccionados anteriormente por la organización con otros criterios.

## Evaluación de desempeño

Se realizara a través del diligenciamiento del formato “Evaluación de desempeño de proveedores” de acuerdo a las categorías referenciadas en la tabla 2 del presente documento.

**Tabla 2 Categoría proveedores evaluación de desempeño**

CATEGORIA PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO ADQUIRIDO	RESPONSABLE	FORMATO
Alimento	Sales	Líder programa de alimentación bovina	GR-P02-FR15
	Silo de maíz		
	Melaza		
	Torta de palmiste		
	Heno		
	Mezclagan		
	Semilla de Algodón		
Forrajes	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR08
Transporte	Alimento	Líder programa de alimentación bovina	GR-P02-FR16
	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR09
Logística Internacional	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR10
Bodega	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR11
Manejo	Semillas	Líder programa de semillas	GR-P02-FR12

Las evaluaciones de desempeño se realizará una vez se finalice el contrato o convenio inscrito, sin embargo si el nivel o número de reclamaciones con respecto al cumplimiento en entrega, calidad del producto y/u otros la evaluación se deberá realizar inmediatamente.

## **Evaluación de resultados de desempeño.**

De acuerdo a los criterios establecidos en la evaluación de desempeño, los proveedores se clasificarán de acuerdo a los puntajes descritos en la tabla anexa al formato "Evaluación de Desempeño" y se tomarán las acciones descritas allí. Estas calificaciones determinaran el nivel de mejoramiento para una próxima evaluación o decidir si se mantendrán en el listado maestro de proveedores para las siguientes ejecuciones de contrato.

En los casos que se establezca realizar una re-evaluación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, los criterios serán los mismos y se realizará o a través del formato "Evaluación de desempeño" por cada categoría referenciados en la tabla 2. La re-evaluación busca que cada proveedor mejore los requerimientos establecidos por FEDEGAN en la entrega del producto o servicio.

Bogotá

14/Enero/2015

Señores

Pontificia Universidad Javeriana

Yo, **Leslie Dayana Lopez Rada**, estoy al tanto del avance en el proyecto lider "**Evaluación de Selección y Desempeño de Proveedores para los Programas Gubernamentales – FEDEGAN**", el cual está siendo elaborado por **Rafael Augusto Soto Lince** en el marco de su Práctica Empresarial en FEDEGAN.

Cordialmente

Firma del Estudiante:



Firma del Jefe:





**MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO**

Nombre de la Empresa	FGDEGAN
Área de trabajo	Grupo Calidad
Nombre completo del estudiante	Rafael Augusto Soto Lince
Jefe o responsable de práctica	Leslie P. Lopez RADA
Cargo del jefe o responsable de práctica	Professional IT

**1. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL**

Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.

ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA (X)	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
<b>1. ACTITUD PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA PRÁCTICA</b>			EXCELENTE
Asumió las responsabilidades asignadas con ENTUSIASMO y COMPROMISO	100%		100% - 90%
MOSTRÓ ACTITUD positiva y DISPOSICIÓN hacia el trabajo	100%		BUENO
Tiene gran RESPONSABILIDAD ante las tareas asignadas, tomándolas como desafíos	100%		80% - 75%
MOSTRÓ INTELIGENCIA EMPLEADORA y PROFESIONAL en el manejo de los obstáculos e inconvenientes	100%		ACEPTABLE
Cumplió con la PUNTUALIDAD esperada	100%		70% - 60%
<b>2. RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES EN LA ENTIDAD</b>			DEFICIENTE
Identificó la MISIÓN y PRINCIPIOS de la Entidad	100%		30% - 25%
Estableció los canales de COMUNICACIÓN e INTERCAMBIO necesarios para realizar su trabajo	100%		NO APLICA
Mostró buenas RELACIONES PERSONALES y PROFESIONALES con sus superiores y compañeros	100%		X
Influyó en la generación de una DINÁMICA DE TRABAJO APROPIADA al interior de la Entidad	90%		
<b>3. ALCANCE DEL TRABAJO REALIZADO</b>			
Cumplió con las funciones y trabajos propuestos en la CALIDAD esperada	100%		
Cumplió con los OBJETIVOS y METAS planeados durante la práctica	100%		
CUMPLIÓ con la PUNTUALIDAD (capacidad de respuesta efectiva y eficiente) frente a las funciones y actividades de la práctica	100%		
Hizo un aporte real al DESARROLLO CONCEPTUAL y realización del proyecto líder	100%		
Hay un VALOR AGREGADO que deja el (la) estudiante a través de su proyecto líder	100%		
<b>4. EL IMPACTO DEL TRABAJO REALIZADO</b>			
Contribuyó a mejorar los OBJETIVOS Y ORIENTACIONES del trabajo propuesto	90%		
Formuló ACTIVIDADES CONCRETAS de trabajo en procura de los objetivos planteados	100%		
Logró el MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN del área de prácticas y/o la Entidad	100%		

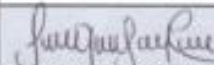

**2. MATRIZ FINAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA PROFESIONAL**

**COMPETENCIAS PERSONALES**

Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos propios	X				
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	X				
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros	X				
4. Reconoce y valora la opinión de otros	X				
5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados		X			
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados		X			
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora		X			
8. Logra hacerse entender por los demás	X				
9. Tiene claridad y fuerza en su expresión oral		X			
10. Se anticipa a situaciones futuras		X			
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas		X			
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo		X			
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad		X			
14. Lidera y orienta procedimientos en todos los temas en los que se involucra		X			
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.		X			
16. Tiene seguridad en sí mismo	X				
17. Toma decisiones con criterio propio		X			
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias	X				
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia		X			
20. Maneja situaciones de tensión		X			
21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis		X			
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros		X			
23. Fomenta alianzas para lograr consensos		X			
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes		X			
25. Organiza de manera clara sus ideas y saber plasmarlas por escrito		X			
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos más relevantes de una situación o problema		X			
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones apropiadas		X			

**COMENTARIOS Y/O RECOMENDACIONES FINALES SOBRE EL DESEMPEÑO Y/O RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE**

 FIRMA DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRÁCTICA	 FIRMA DEL ESTUDIANTE
---	--

FICHA EVALUACIÓN FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL: 14/07/15