

CAPÍTULO UNO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA MEJORA CONTINUA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.1 OBJETIVOS

- 1.- Conocer los diferentes sistemas y programas de calidad, diseñados para mejorar los procesos de una organización con la intención de prestar servicios de calidad.
- 2.- Realizar una sistematización sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y la Norma ISO 9001-2000 en la gestión organizacional.
- 3.- Determinar las herramientas y métodos que permiten el mejoramiento continuo de la calidad, su mantenimiento y medición.

1.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado.

Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los molduras de los templos griegos, etc.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación.

Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento.

Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente eficaz como para tomar acciones

adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

1.3 EL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000

1.3.1 ¿QUÉ ES CALIDAD?

La calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del usuario, logrando con ello mayor productividad"¹.

1.3.2 ¿QUÉ ES UN SISTEMA?

Un sistema es un "Conjunto de procesos interrelacionados, interactuantes e interdependientes que pretende alcanzar un objetivo o varios objetivos en común".²

Un sistema es un conjunto de procesos dentro de una organización, que funcionan juntas para alcanzar el objetivo de la organización, la calidad; un sistema está compuesto de muchos subsistemas que interactúan entre sí.

¹ UDAONDO DURÁN, Miguel, *Gestión De Calidad*, Editorial Díaz de Santos, 2003, p. 35

² *Apuntes de la asignatura Administración de la Producción*

Los sistemas de calidad tratan sobre la evaluación de cómo y porqué se hacen las cosas. Gran número de empresas pequeñas ya estarán realizando muchas de las operaciones que especifican las normas.

Los sistemas de calidad no solo tratan de como se maneja una empresa, se pueden aplicar a todos los aspectos de la administración, como mercadeo, ventas y finanzas.

Sistema de calidad significa disponer una serie de elementos como manuales de la calidad, equipos de medición, carpetas de procedimientos, personal capacitado, entre otros, todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los usuarios. Los elementos de un sistema de calidad deben estar documentados por escrito.

Por lo tanto el único que se conoce y está estructurado como sistema es El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, ISO es la única norma que está internacionalmente consensuada.

1.3.3 ANTECEDENTES DE LA NORMA ISO 9000

La normalización internacional se realiza con base en un amplio criterio, no sólo se refiere a la legislación comunitaria en diseño de productos o servicios, sino pretendiendo ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las organizaciones deben tener un sistema de calidad más eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades explícitas y tácitas de sus usuarios.

Es por esta razón que surgió la necesidad de normalizar la forma de asegurar la calidad. “El Organismo Internacional de Normalización, ISO (International Organization for Standardization), fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por sus organismos nacionales de normalización”³.

³ ISO ORGANIZATION, *Norma Internacional ISO 9001-2000*, Traducción certificada, 2000, p. 5.

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986.

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el Libro Verde de la normalización. Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, como el caso de Mercosur, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000.

1.3.4 LA SERIE ISO 9000

“La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1)”⁴.

Esta familia la forman:

- La Norma ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.

⁴ GRUPO KAIZEN, *La Familia ISO 9000*, disponible en <<http://www.grupokaizen.com>>

- La Norma ISO 9001: Requisitos.
- La Norma ISO 9004: Directrices para la mejora continua del desempeño.
- La Norma ISO 19011: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

La norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, es decir, es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, entre las que se describen las ISO 9001/9002/9003.

La norma ISO 9004 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad del producto, es decir, establece directrices para la gestión de la calidad.

La norma ISO 9004-2 establece directrices relativas a los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan a la calidad de los servicios, es decir, se refiere especialmente a los servicios.

Las normas ISO 9001/9002/9003 establecen requisitos de determinan que elementos tienen que comprender los sistemas de calidad, pero no es el propósito imponer uniformidad en los sistemas de calidad. Son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico concreto.

Las tres normas tienen igual introducción y antecedentes, pero en lo referido a los requisitos del sistema encontramos diferencias.

La diferencia la encontramos en el objeto y campo de aplicación que detallamos a continuación:

ISO-9001: especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al usuario.

ISO-9002: especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando una de las dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en la producción, instalación y servicio posventa del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al usuario.

ISO-9003: especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un proveedor en la inspección, y ensayos finales del producto suministrado, con la finalidad de satisfacer al usuario.

“El SGC es una forma de mejorar el funcionamiento de una organización, orientada al usuario, en el marco global de la mejora continua y del camino a la excelencia. ISO 9001:2000 contempla varios requisitos y elementos, los principales son:

1.- La estructura de la organización: La estructura de la organización responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.

2.- La estructura de responsabilidades: La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.

3.- Procedimientos: Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

4.- Procesos: Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

5.- Recursos: Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.”⁵

1.4 LOS PROGRAMAS DE CALIDAD

1.4.1 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA?

“Es un conjunto de metas, políticas, reglas, asignación de tareas, asignación de recursos, procedimientos y otros elementos administrativos necesarios para llevar a cabo una acción”⁶.

1.4.2 LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE CALIDAD

Entre los más importantes programas tenemos:

- Calidad Total – Total Quality Management (TQM)
- Las 5`S
- Seis Sigma
- Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM)
- Ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT)

1.4.2.1 CALIDAD TOTAL (Total Quality Management - TQM)

Concepto: es un programa de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un usuario por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del usuario.

⁵ ABUD, Daniela, *Calidad Total*, Universidad de Monterrey, México 2007, consulta: 05 de agosto 2008. Disponible en: <<http://www.monografias.com>>

⁶Apuntes de la asignatura *Teoría General de la Administración*, 2005

En el momento que se satisface la necesidad de un usuario de forma total, se estará dando un producto de calidad total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

La filosofía de la Calidad Total fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del usuario interno como del externo incluso el proveedor, cuando esto sea posible.

Utilidad: La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los usuarios y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Proceso: El proceso de la calidad total, reúne la filosofía en su nivel teórico y se promueva su práctica, por lo tanto, una vez que se haya entendido el concepto de calidad total, la organización debe incorporarla en su gestión administrativa, desde la cima de la jerarquía hasta la base.

La transformación hacia una cultura de calidad total es un proceso de desarrollo a largo plazo en el cual existes etapas o fases muy definidas que se superan a medida que la organización las aprende y las pone en práctica.

Fase 1. El despertar

En esta etapa inicial, la idea de calidad total llega por primera vez a la mente de los altos directivos de la compañía, se despierta el interés por una nueva dimensión en la concepción empresarial.

Actividades características: información, adecuación en la filosofía de calidad total y planeación estratégica de la misma, estudio de experiencias y definición de porqué calidad total en la empresa. Estas actividades son desarrolladas por todo el grupo de directivos

Problemas críticos por resolver: definición de la misión empresarial, de su visión del futuro de la empresa, de su política de calidad total, comunicación a toda la organización de estas orientaciones de la dirección, interiorización del cambio requerido y establecimiento del consejo de calidad.

La primera fase termina cuando se anuncia formalmente la creación del ente directivo de la calidad total, el consejo de calidad, y los altos directivos han acordado la misión, la visión y la política de calidad total de la empresa.

Cumplir la primera etapa significa obtener el compromiso formal y la decisión de liderar el proceso de gerencia de la calidad total por parte de la alta dirección.

Fase 2. Organización y Planeación

Ahora, se trata de planear a largo, mediano y corto plazo cómo llevar a la práctica la calidad total y cómo organizar la empresa para diseminarla en toda su estructura.

Actividades características: Despliegue de la política de calidad, desarrollo de un plan piloto, estructuración de un programa de educación, capacitación y entrenamiento en calidad total.

Problemas críticos: articular la planeación estratégica con calidad total, establecer un plan de mejoramiento, instituir la coordinación del proceso, formular un sistema de medición del proceso de gerencia de calidad total y de sus resultados, definir el sistema de reconocimiento.

Fase 3. Implantación y Acción

Bien sea que la organización haya experimentado con un plan piloto o no, las fases anteriores han servido de preparación, para hacer de la calidad total una realidad cotidiana. Ha llegado el momento de efectuar todo el proceso. Esta etapa es gradual; el objetivo es conseguir el compromiso y la participación de todas las áreas y las personas de la organización.

Aplicación: Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de alta calidad.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizarse para la conducción de los proyectos.
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas.
- Proveer las soluciones.
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los usuarios en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del usuario en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- La calidad comienza con deleitar a los usuarios.
- Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus usuarios y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- Productos y servicios sin falla y que satisfacen al usuario provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
- En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
- Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en conjunto.
- El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el usuario y el mejoramiento continuo.
- En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
- La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.

- La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

1.4.2.2 LAS 5`s

Concepto: Las 5 S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S, encaminados a conseguir una empresa limpia y un grato ambiente de trabajo.

“Las operaciones de organización, orden y limpieza fueron desarrolladas por empresas japonesas, entre ellas Toyota, con el nombre de 5S. Se han aplicado en diversos países con notable éxito. Las 5S son las cinco fases que componen este programa de calidad”⁷.

Este programa es universal y puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Este programa hace énfasis en ciertos comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable, es una vía muy efectiva para lograr la participación y la productividad. Este programa está formado por 5 principios:

1. Seiri CLASIFICACIÓN
2. Seinton ORGANIZAR
3. Seiso LIMPIEZA
4. Seiketsu ESTANDARIZAR
5. Shitsuke DISCIPLINA

Utilidad de las 5S

- La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento.

⁷EUSKALIT, “Metodología de las 5s”, coleccionable No. 2, Fundación Vasca para la Calidad, Madrid, España, 2000. p. 47

- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una mayor productividad que se traduce en:
 - Menos productos defectuosos.
 - Menos averías.
 - Menor nivel de existencias o inventarios.
 - Menos accidentes.
 - Menos movimientos y traslados inútiles.
 - Menor tiempo para el cambio de herramientas.
 - Mediante la aplicación de este programa logramos un mejor lugar de trabajo para todos, puesto que conseguimos:
 - Más espacio.
 - Orgullo del lugar en el que se trabaja.
 - Mejor imagen ante nuestros usuarios.
 - Mayor cooperación y trabajo en equipo.
 - Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
 - Mayor conocimiento del puesto.

Seiri-Clasificación

Concepto: El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las actividades cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

Utilidad:

- Más espacio

- Mejor control de inventario

- Eliminación del despilfarro

- Menos accidentalidad.

Proceso: El primer paso en la consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y separarlos de los necesarios.

En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que nos sirve anotando la descripción de todos los objetos que sirvan en el área y todos los objetos que son innecesarios en el área, con esto además, se tiene un listado de los equipos y herramientas del área

Seiton-Organizar

Concepto: Pretende establecer el modo que deben ubicarse los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

Utilidad: mejora la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para el trabajo y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el usuario (da la impresión de que las cosas se hacen bien), mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

Proceso:

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: seguridad, calidad y eficacia.
- Elaborar procedimientos que permitan mantener el orden.

Seiso – Limpieza

Concepto: Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Utilidad:

- Aumentara la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.

- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

Proceso:

- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo.
- Desengrasando con un producto adaptado y homologado.
- Pasando la aspiradora.
- Cepillando y lijando en los lugares que sea preciso.
- Rastrillando.

Seiketsu- Estandarizar

Concepto: En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente.

Orden, clasificación y estandarización:

El orden y la clasificación son la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización. La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

Utilidad:

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

Proceso:

- En primer lugar, definir un nombre, código o color para cada clase de artículo.
- Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla.

Shitsuke – Disciplina

Concepto: La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S. que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Utilidad:

- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora nuestra eficacia.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- Mejora nuestra imagen.

Proceso:

- Usar de ayudas visuales.
- Recorrer las áreas, por parte de los directivos.
- Establecer rutinas diarias de aplicación como "5 minutos.
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios pre-establecidos, con grupos de verificación independientes.

Aplicación de las 5S

Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL): La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos de instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

Segunda etapa (OPTIMIZACIÓN): La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que está con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

Tercera etapa (FORMALIZACIÓN): La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.

La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD): Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

1.4.2.3 SEIS SIGMA

Concepto: “Seis Sigma, es un enfoque revolucionario de gestión que mide y mejora la calidad, ha llegado a ser un método de referencia para, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los usuarios y lograrlo con niveles próximos a la perfección, utiliza herramientas estadísticas, además de dispositivos que observan las variables de los procesos y sus relaciones, que ayudan a gestionar sus características”⁸.

Dicho en pocas palabras, es un método, basado en datos, diferente de otros enfoques

⁸GALLOWAY. D. *Mejora Continua de Procesos*, Ediciones Mc. Graw Hill, México 2001, p. 50

ya que también corrige los problemas antes de que se presenten. Más específicamente se trata de un esfuerzo disciplinado para examinar los procesos repetitivos de las empresas.

Utilidad:

- Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.
- La mejora de la competitividad de una empresa o el cumplimiento de la mejora continua que nos recomienda ISO 9000, ya que los conocimientos estadísticos estarán muy por debajo de lo que un profesional ha logrado en su carrera, además de su afinidad a trabajar con números.
- Los proyectos son orientados a atacar problemas reales, los cuales impactan en la mejora continua de los procesos, para que éstos a su vez repercutan en un incremento de la satisfacción de sus usuarios, ellos en agradecimiento incrementaran su volumen de negocio, con lo cual la empresa logra alcanzar mejores resultados financieros.

Proceso:

El programa Seis Sigma se caracteriza por 5 etapas bien concretas:

1. **Definir** el problema o el defecto
2. **Medir** y recopilar datos
3. **Analizar** datos
4. **Mejorar**
5. **Controlar**

D (Definir)

En la fase de definición se identifican los posibles proyectos Seis Sigma, que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara y se selecciona el equipo más adecuado para ejecutarlo, asignándole la prioridad necesaria.

¿Qué procesos existen en su área? ¿De cuáles actividades (procesos) es usted el responsable? ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos? ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente? ¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso? ¿Tiene actualmente información del proceso? ¿Qué tipo de información tiene? ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?

M (Medir)

La fase de medición consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los usuarios, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave. A partir de esta caracterización se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

¿Sabe quiénes son sus usuarios? ¿Conoce las necesidades de sus usuarios? ¿Sabe qué es crítico para su usuario, derivado de su proceso? ¿Cómo se desarrolla el proceso? ¿Cuáles son los pasos? ¿Qué tipo de pasos compone el proceso? ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del usuario? ¿Por qué son esos los parámetros? ¿Cómo obtiene la información? ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición?

A (Analizar)

En la fase, análisis, el equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma el equipo confirma los

determinantes del proceso, es decir las variables clave de entrada o "pocos vitales" que afectan a las variables de respuesta del proceso.

¿Cuáles son las especificaciones del usuario para sus parámetros de medición?
¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros? Muestre los datos. ¿Cuáles son los objetivos de mejora del proceso? ¿Cómo los definió? ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso? Muestre cuáles y qué son. ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no? De las fuentes de variación que controla ¿Cómo las controla y cuál es el método para documentarlas? ¿Monitorea las fuentes de variación que no controla?

M (Mejorar)

En la fase de mejora el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.

¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor? Si es así, ¿cuáles son? ¿Quién es el proveedor? y ¿Qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas? ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas? ¿Interactúan las variables críticas? ¿Cómo lo definió? Muestre los datos. ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso? ¿Cómo los definió?

C (Controlar)

Fase, control, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

Para las variables ajustadas ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición? ¿Cómo lo definió? Muestre los datos. ¿Qué tanto se ha mejorado el proceso después

de los cambios? ¿Cómo lo define? Muestre los datos. ¿Cómo hace que los cambios se mantengan? ¿Cómo monitorea los procesos? ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios? ¿Cómo lo está documentando? Muestre los datos.

Aplicación:

En los proyectos Seis Sigma se utilizan dos tipos de herramientas. Unas, de tipo general como las siete herramientas de Calidad, se emplean para la recogida y tratamiento de datos; las otras, específicas de estos proyectos, son herramientas estadísticas, entre las que cabe citar los estudios de capacidad del proceso, contraste de hipótesis, diseño de experimentos y, también, algunas utilizadas en el diseño de productos o servicios.

Estas herramientas estadísticas que hace unos años estaban solamente al alcance de especialistas, son hoy accesibles a personas sin grandes conocimientos de estadística.

La disponibilidad de aplicaciones informáticas sencillas y rápidas, tanto para el procesamiento de datos como para los cálculos necesarios para su análisis y explotación, permiten utilizarlas con facilidad y soltura, concentrando los esfuerzos de las personas en la interpretación de los resultados, no en la realización de los complejos cálculos que antes eran necesarios.

- Priorizar las oportunidades de mejora.
- Seleccionar el equipo apropiado.
- Describir totalmente el proceso.
- Realizar un análisis del sistema de medición.
- Identificar y describir los procesos críticos.
- Verificar los procesos críticos.

- Realizar estudios de capacidad de procesos.
- Realizar las mejoras necesarias.
- Implantar los parámetros óptimos de operación y el plan de control.
- Establecer un sistema de mejora continua.

1.4.2.4 MODELO EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

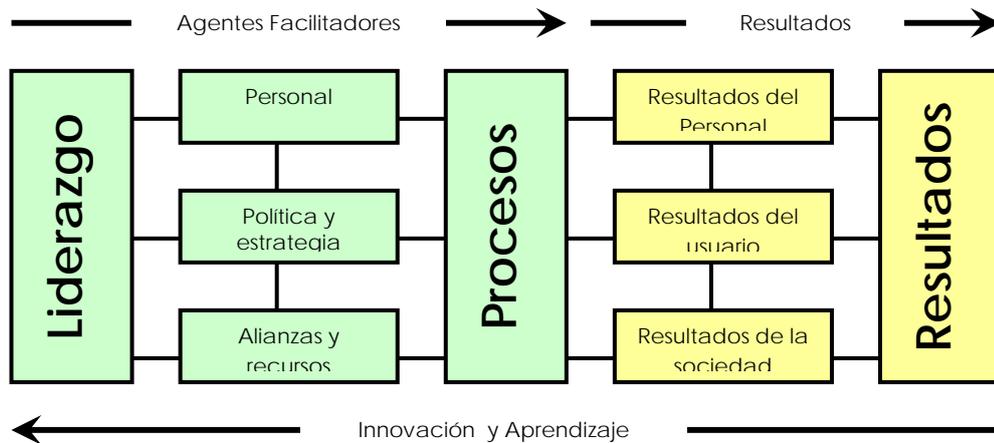
Concepto: La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por 800 organizaciones o empresas miembros y creada en 1988, el modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia.

“Este modelo se fundamenta en la premisa según la cual los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus usuarios, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos”⁹.

A continuación se presenta el proceso gráfico del Modelo EFQM

⁹ EFQ Organization, *Modelo de Gestión*, disponible en: <http://www.efqm.org>

Gráfico 1: Moledo EFQM



Fuente: EFQM Organization

Elaborado por: la autora

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Utilidad:

El modelo EFQM de Excelencia es un modelo flexible que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o del sector privado.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos RADAR, y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

Dentro de este marco general no-prescriptivo, ciertos Conceptos Fundamentales constituyen la base del Modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como Gestión de Calidad Total.

Proceso:

Agentes Facilitadores: Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave.

1. Liderazgo

- a) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- b) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c) Los líderes interactúan con usuarios, socios y representantes de la sociedad.
- d) Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre la organización.
- e) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

2. Política y Estrategia

- a) La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- b) La política y estrategia se basan en indicadores, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- c) La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- d) La política y estrategia se despliega mediante un esquema de procesos clave.

3. Personas

- a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4. Alianzas y Recursos

- a) Gestión de las alianzas externas.
- b) Gestión de los recursos económicos y financieros.
- c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- d) Gestión de la tecnología.
- e) Gestión de la información y del conocimiento.

5. Procesos

- a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a usuarios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

- c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios.
- d) Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- e) Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios

Agentes de Resultados: los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

6. Resultados en los Usuarios

- a) Medidas de percepción
- b) Indicadores de rendimiento

7. Resultados en las Personas

- a) Medidas de percepción
- b) Indicadores de rendimiento

8. Resultados en la Sociedad

- a) Medidas de percepción
- b) Indicadores de rendimiento

9. Resultados Clave

- a) Resultados Clave del Rendimiento de la Organización
- b) Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Aplicación:

Orientación hacia los resultados: Las organizaciones deben medir y anticiparse a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dar seguimiento a sus experiencias y percepciones, supervisar y analizar el comportamiento de otras organizaciones.

Asimismo recoger información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayudara a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

Orientación al usuario: Las organizaciones deben responder a las necesidades y expectativas que sus usuarios tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentar a sus usuarios para mejorar la eficacia de su respuesta.

Las organizaciones deben dar seguimiento a las actividades de sus competidores e identificar cuál es su ventaja competitiva; anticiparse de manera eficaz a las necesidades y expectativas de sus usuarios y actuar en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dar seguimiento y analizar las experiencias y percepciones de sus usuarios y, cuando algo va mal, responder con rapidez y de forma eficaz.

Liderazgo y coherencia: Contar con líderes que establezcan y comuniquen una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unan y motiven a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos.

Liderar mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés internos y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles mostrar una coherencia y firmeza que inspire confianza y compromiso a los demás. Al mismo tiempo, demostrar capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Desarrollo e implicación de las personas: Identificar y comprender las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, hay que contratar y desarrollar profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo.

Fomentar y apoyar el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparar a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales.

Esforzarse por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizar la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades.

Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora: Las organizaciones deben aprender continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practicar un benchmarking riguroso, interno y externo, y recoger y compartir el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Animar a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales.

Desarrollo de Alianzas: Establecer y desarrollar alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permitirán dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con usuarios, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los aliados trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

Responsabilidad social: Las organizaciones, en especial las del sector público, deben adoptar un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés (tanto interno como externo), de su rendimiento como organización responsable.

Tener presente, y fomentar activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización.

Además de gestionar los riesgos, buscar y fomentar las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, ser conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

1.4.2.5 CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT)

Concepto: “El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming”, es un programa de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGC”¹⁰.

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Los procesos se deben analizar en términos del valor que agregan

¹⁰GALLOWAY. D. *Mejora Continua de Procesos*, Ediciones Mc. Graw Hill, México 2001, p. 50

a los usuarios y a la empresa misma; todo aquello que no agregue valor es desperdicio, por lo que se debe eliminar. Dentro de las actividades que no agregan valor están las esperas (atrasos), almacenamientos, transportes, reprocesos y otros.

Proceso:

PLAN

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

- Documentar las conclusiones.

ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

Utilidad:

- Mejoras en la calidad de los productos y en la productividad de la empresa.
- Reducción de costos.
- Mejora en la moral del personal.
- Promoción de la satisfacción del personal por su trabajo.
- Autodesarrollo del personal.
- Creación de conciencia por la calidad y la productividad.
- Mejora en las relaciones humanas dentro de la empresa.
- Promoción de la colaboración y el trabajo de grupo.
- Mejora en las relaciones comerciales usuario – empresa.
- Mejora en la comunicación y lealtad ante la empresa.

- Promoción de la creatividad y la inteligencia de la fuerza de trabajo.
- Incremento en la participación del mercado.
- Mejora de la reputación y prestigio de la empresa.

Aplicación:

1. Orientación hacia el usuario: Los métodos, los procesos y los procedimientos deben estar diseñados para cumplir verdaderamente con los requisitos de los usuarios.
2. Prevención, no corrección. Todos se deben orientar a realizar sus labores bien hechas desde la primera vez.
3. Administrar por hechos: Es necesario utilizar la retroalimentación de los datos para medir el progreso. Las decisiones se deben tomar según el comportamiento de los procesos. La medición es un factor crítico de éxito en el mejoramiento de la calidad.
4. Visión a largo plazo: Debe existir un monitoreo tanto interno como externo de los cambios en el entorno, para orientar las decisiones principales hacia la condición futura deseada como empresa.
5. Mejoramiento Continuo: Se debe dar un cuestionamiento de la situación actual, en términos de los usuarios. Los cambios se deben realizar según el ciclo del mejoramiento: Planear, Ejecutar, Verificar (de acuerdo a lo que se planeó) y Mejorar (corrigiendo las desviaciones de lo planeado).

1.5 LOS OCHO PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001-2000

1.5.1 ENFOQUE EN EL USUARIO

“Las organizaciones dependen de sus usuarios y, por lo tanto, una vez que se ha determinado quién es el usuario de la organización (que no tiene por qué ser necesariamente una persona), se debe diseñar un sistema desde su perspectiva, analizar lo que necesita y diseñar un sistema adaptado y adaptable”¹¹.

Hay que tener en cuenta que actualmente el concepto de usuario se ha extendido mucho. El medio ambiente y sus trabajadores también son usuarios de la empresa actual, al igual que los organismos públicos o los accionistas, en consecuencia deberían comprender las demandas actuales y futuras de sus usuarios, satisfacerlos y esforzarse en rebasar sus expectativas, para ello se han diseñado métodos, procesos y procedimientos para que satisfagan tanto interna como externamente las necesidades de los usuarios.

USUARIO EXTERNO

La identificación de los usuarios de una organización debe iniciarse averiguando donde se encuentran los usuarios externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas.

Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de como los usuarios vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran. Para satisfacer a los usuarios no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a sus usuarios.

¹¹ PÉREZ, Juan José, *La Calidad como parte de la Gestión Empresarial*, 2005, consulta: 22 de agosto 2008, disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/cgi-bin/vercuatro.cgi?asigcve=3&subnom=21>

Un primer aspecto para un enfoque al usuario consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los usuarios.

USUARIO INTERNO

Hoy día el concepto de Usuario Interno, se mantiene vigente y es reforzado en los principios de la gestión de la calidad, con el "Enfoque basado en procesos", y el "Enfoque de sistemas". Premios como el "Malcolm Baldrige" o el de la "Excelencia" de la Cámara de Industrias de Costa Rica en la categoría de "Gestión de Procesos", también reconocen la importancia del Usuario Interno. La metodología para el establecimiento de la conocida filosofía de Motorola sobre Seis Sigma, establece como una de las condiciones la identificación de usuarios internos.

Karl Albrecht en su libro "*Usuario Interno*" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus usuarios por la calidad de servicio que brindan.

Beneficios clave:

- El aumento de la facturación y de la cuota de mercado por medio de una capacidad de reacción rápida y flexible a las oportunidades que ofrece el mercado.
- El incremento de la eficacia en cuanto al uso de los recursos de la organización para satisfacer a los usuarios.
- La mejora de la fidelidad del usuario, que conduce a nuevas transacciones con éste. De forma característica, la aplicación del principio de enfoque en el usuario conlleva: el estudio y la asimilación de las demandas y expectativas del usuario y el hecho de garantizar que los objetivos de la organización queden vinculados a las demandas y expectativas del usuario.

- La comunicación de las demandas y expectativas del usuario a toda la organización.
- La medida de la satisfacción del usuario y las acciones emprendidas en función de los resultados obtenidos.
- La gestión sistemática de las relaciones con los usuarios.
- El hecho de garantizar que exista un tratamiento equilibrado entre la satisfacción de los usuarios y las demás partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, agentes financieros, comunidades locales y el conjunto de la sociedad).

1.5.2 LIDERAZGO

Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un entorno interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.

El concepto de liderazgo está intrínsecamente asociado al de organización. Para que una organización funcione hace falta que sus líderes visualicen lo que quieren hacer, que tengan una idea más allá de qué vamos a hacer esta mañana.

Las estrategias las desarrolla el equipo directivo, los que toman las decisiones al más alto nivel, y deben asumir ellos el papel de líder de la organización. Un líder no debe entenderse como una persona que da órdenes, sino como una persona que tiene claro lo que se ha de hacer y que sirve de guía a los demás.

La consecución de los objetivos de la organización es tanto más exitosa cuanto mejores son sus líderes. El mejor líder es aquel que asume sus responsabilidades de forma natural (no forzada), y que su autoridad es aceptada también de forma natural por aquellos que deben seguirle.

Beneficios clave:

- Las personas comprenderán cuáles son los objetivos y las metas de la organización y se sentirán más motivados.
- La evaluación, los ajustes y la implantación de las actividades se efectuarán de manera unificada.
- Los fallos de comunicación entre los distintos escalafones de la organización se reducirán al mínimo.

De forma característica, la aplicación del principio de liderazgo supone la consideración de las demandas planteadas por todas las partes interesadas incluyendo a los usuarios, propietarios, empleados, proveedores, agentes financieros, comunidades locales y todo el conjunto de la sociedad, estableciendo una clara visión relativa al futuro de la organización, la fijación de objetivos y metas que supongan un reto, la creación y el mantenimiento de valores compartidos, conceptos justos y modelos de funcionamiento éticos en todos los niveles de la organización.

1.5.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

Las personas son una parte muy importante de la organización, y conforme vaya avanzando el siglo XXI este aspecto será aún más importante. Contar con buenos profesionales se revela como un aspecto decisivo, pero contar con sus capacidades al servicio de la organización lo es aún más.

La motivación y la iniciativa de los componentes de la organización es un activo intangible que no se puede comprar con dinero y que a la organización le puede brindar los mejores beneficios. Así pues, los diseñadores del sistema deben dedicar

gran parte de sus esfuerzos a conseguir elevar día a día el porcentaje de las capacidades que sus componentes ponen a disposición de la organización.

Beneficios clave:

- Una plantilla motivada, comprometida e implicada con la organización.
- La innovación y la creatividad a la hora de impulsar los objetivos de la organización.
- El hecho de que las personas asuman la responsabilidad relativa a su propio funcionamiento.
- La identificación por parte de éstas de los factores que limitan su desempeño.
- La aceptación de las dificultades como un asunto propio, así como de la responsabilidad relativa a su resolución.
- La evaluación por parte de las personas de su propio funcionamiento en contraste con sus objetivos y metas personales.
- La búsqueda activa por parte de las personas de oportunidades para mejorar su competencia, conocimientos y experiencia.
- El que las personas compartan de forma plena sus conocimientos y experiencia.
- El debate abierto de problemas y asuntos entre las personas.

El entusiasmo de las personas a la hora de participar y contribuir a la mejora continua. De forma característica, la aplicación del principio de la participación del personal conlleva que las personas entiendan la importancia que tienen sus aportaciones y el papel que desempeñan en la organización.

1.5.4 ENFOQUE DE PROCESOS

El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Los resultados los proporcionan los procesos, no los departamentos, secciones, o áreas de una organización. Para servir un pedido a tiempo basta con realizar las actividades necesarias antes de que finalice el plazo de entrega.

Tanto la planificación como los procedimientos a aplicar deben establecerse en función de los procesos a ejecutar. El análisis de los procesos y su secuencia debe proporcionar información para definir cómo queremos que sean las entradas y salidas de los procesos que están interrelacionados, qué recursos necesitan, cómo los vamos a controlar.

Beneficios clave:

- Unos costes y ciclos de tiempo más reducidos gracias al aprovechamiento más eficaz de los recursos.
- Unos resultados mejorados, constantes y previsibles.
- El enfoque y la asignación de prioridades en consonancia con las oportunidades de mejora.

La aplicación del principio de enfoque en el proceso conlleva a la definición sistemática de las actividades necesarias para obtener los resultados previstos, la fijación de responsabilidades y compromisos claros en cuanto a la gestión de las actividades clave, el análisis y la medición de las capacidades propias de las actividades clave y la identificación de las correspondencias (interfaces) que tienen las actividades clave tanto en el entorno interno como cruzado de las distintas funciones de la organización.

El enfoque en aquellos factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que consigan mejorar las actividades clave de la organización y la evaluación de los riesgos, las consecuencias y las repercusiones de las actividades en los usuarios, los suministradores y otras partes interesadas.

1.5.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN

La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos.

Un sistema de gestión está formado por un conjunto de procesos relacionados, ejecutados bajo unas condiciones especificadas (los procedimientos), siguiendo la estrategia establecida por sus líderes, pero además está rodeada por multitud de elementos que forman parte de su universo: usuarios, proveedores, el medio ambiente, la sociedad, instituciones públicas, agentes sociales, un marco jurídico.

La organización es un organismo que depende y tiene su razón de ser fuera de ella. Debe conjugar sus necesidades con las necesidades de su entorno, debe adaptarse, evolucionar. El sistema de gestión debe verse desde una perspectiva global, ver más allá de las fronteras.

Beneficios clave:

- La integración y la armonización de los procesos más idóneos para conseguir los resultados esperados.
- La capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave.
- La confianza que inspira la organización a las partes interesadas en cuanto a su constancia, eficacia y eficiencia.
- La comprensión de las interdependencias entre los procesos del sistema.

- Un método estructurado que lleva a la integración y armonización de los procesos.
- La existencia de un mayor grado de comprensión de las funciones y las responsabilidades que se precisan para alcanzar los objetivos comunes y, por consiguiente, la reducción de las trabas entre distintas funciones cruzadas.
- El conocimiento de las capacidades de la organización y la fijación de las limitaciones en materia de recursos antes de emprender una acción dada.
- La implantación como objetivo y la definición de la manera en que deberían funcionar unas actividades específicas en el marco del sistema.

1.5.6 MEJORA CONTINUA

La autosatisfacción íntimamente relacionada con la calidad. La organización debe realizar esfuerzos continuados por ser mejor, ya que una organización que no evoluciona hacia la mejora de todas sus partes, inexorablemente cambiará a peor (su calidad disminuirá con el tiempo).

El contexto de las organizaciones está en continuo cambio, lo que antes al usuario le parecía bien, ahora no lo es. La mejora de las organizaciones está relacionada con la mejora de nuestro nivel de vida. La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de toda empresa.

Beneficios clave:

- Por medio de la mejora se consiguen ventajas funcionales de las capacidades organizativas.
- La sintonía de las actividades de mejora en todos los niveles con las intenciones estratégicas de la organización.

- Un grado de flexibilidad que permite una rápida reacción ante nuevas oportunidades.

La aplicación del principio de mejora continua conlleva el uso de un método coherente en toda la organización para la mejora continua de su funcionamiento y el hecho de proporcionar formación a las personas en materia de los métodos e instrumentos aplicables a la mejora continua.

La transformación de la mejora continua es un objetivo perseguido por todas las personas de la organización, fijando metas destinadas a conducir la mejora continua, así como de medidas para el seguimiento de ésta.

1.5.7 ENFOQUE OBJETIVO HACIA LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. La toma de decisiones basadas en suposiciones conlleva un riesgo elevado, ya que es añadir incertidumbre a un acto que ya es de por sí arriesgado: decidir.

Las organizaciones deben contar con un sistema de gestión que genere información de forma natural (sin esfuerzo suplementario) y que su tratamiento permita extraer conclusiones acerca de la situación real de la organización y su entorno. En la época de la información, una organización no debe permitirse el lujo de renunciar a ella o desaprovecharla. Cuanto mejor sea la información mejores serán las decisiones.

1.5.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES

Una organización y sus suministradores mantienen interdependencias y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido.

En la relación con los proveedores, las tensiones, disputas y enfrentamientos no rendirán nunca beneficios, sino pérdidas. Las organizaciones deben esforzarse por

establecer relaciones de mutua confianza con sus proveedores ya que esta situación aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Las dificultades de los proveedores repercuten negativamente tarde o temprano en los usuarios.

Beneficios clave:

- El aumento de la capacidad de generar valor añadido para ambas partes.
- La flexibilidad y la agilidad de las reacciones conjuntas ante los cambios del mercado o las demandas y expectativas de los usuarios.
- La optimización de costes y recursos.

De forma característica, la aplicación del principio de la relación mutuamente beneficiosa con los suministradores conlleva la creación de relaciones en las que exista un equilibrio entre ganancias a corto plazo y consideraciones a largo plazo.

- El aprovechamiento compartido de la pericia y los recursos entre socios.
- La identificación y la selección de los suministradores clave.
- Unas vías de comunicaciones abiertas y claras.
- El hecho de compartir la información y los planes de futuro.
- La puesta en marcha de actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- El fomento, el estímulo y el reconocimiento de las mejoras y los logros aportados por los proveedores.

1.6 HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

Las herramientas básicas que se aplican en el proceso de mejoramiento continuo son las siguientes:

1.6.1 LISTA DE CHEQUEO

Concepto: permite recolectar datos, verificando de una manera estructurada el cumplimiento de ciertos requisitos establecidos, ayudando a recordar la lista completa de los mismos.

Utilidad:

- En la gestión de la calidad, permite asegurar que todos los requisitos exigidos por la norma se cumplan.
- Es utilizada para la ejecución de auditorías y por organismos de certificación.

Proceso:

1. Recolectar los datos durante cierto periodo de tiempo.
2. Determinar las categorías importantes a las cuales se desea verificar.
3. Otorgarles un número o código a la categoría.
4. Designar la variable que será verificada respecto a cada categoría.

Aplicación:

La forma de redactar y diagramar las Listas de Chequeos es variada. Uno de los formatos más prácticos y fáciles de usar son aquellos diseñados en forma de cuadro,

que permiten un llenado rápido de los distintos casilleros. Se pueden contestar con un SI o un No, o bien tildar los casilleros para los casos en que se verifica la regla, dejando el espacio en blanco si no se cumple. En este tipo de diseños, cerrados, es conveniente prever siempre un espacio abierto, lo bastante extenso como para que se puedan volcar en él todas las observaciones que exijan un desarrollo.

Otra opción de diseño es un listado de preguntas con espacios libres al final, que deben ser respondidas con frases breves y sencillas por parte de aquellos encargados de realizar el control. Están también aquellas que optan por utilizar ambos formatos de manera alternada, colocando en algunas partes casilleros y en otros espacios libres.

Lo aconsejable, siempre, es un diseño sencillo, práctico y fácil de visualizar, de manera tal que quien sea el encargado de responderla se familiarice con la lista de manera rápida y la incorpore a su rutina de trabajo de manera natural.

En cuanto al contenido y extensión de las listas, también es variado, las hay muy breves y también muy extensas, complejas y sencillas. Lo cierto es que no siempre las listas de chequeo (cheks-list) más completas y exhaustivas son las mejores ni las más exitosas. La gran complejidad o extensión en algunos casos pueden jugar como factores negativos provocando rechazo en quienes deben responderla por el tiempo que toma hacerlo, o lo que es peor, por el tiempo que, en algunos casos, toma comprenderlas.

1.6.2 DIAGRAMA DE PARETO

Concepto: esta herramienta debe su nombre al economista italiano Wilfredo Pareto, quien estableció en sus estudios de distribución de la riqueza que una pequeña proporción de la población poseía la mayor parte de la riqueza.

Él no fue consciente que había descubierto un principio universal, según el cual un número relativamente pequeño de factores o causas son responsables de un porcentaje desproporcionadamente alto de las ocurrencias de algunos eventos. El

principio fue establecido por Joseph Juran, el análisis de Pareto muestra que alrededor del 80% de las ocurrencias de un evento caen en el 20% de las categorías que lo generan.

Utilidad:

- Identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso.
- Evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después".
- Indica claramente qué causas crean los mayores problemas en la organización, facilitando la decisión para iniciar la eliminación de las causas y la estimación de los posibles beneficios.
- Permite definir hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de la organización para alcanzar el mejoramiento.

Proceso

1. Decidir el problema a analizar
2. Defina el periodo del cual se tomarán los datos a ser analizados
3. Clasifique las categorías en orden de Cantidad decreciente y calcule el total. Las categorías con baja frecuencia deben ser agrupadas, como "otros" y colocadas al final de la lista.
4. Calcule el porcentaje de cada categoría dividiendo la frecuencia por el total.

Aplicación:

Problema: Reclamo sobre defectos en la fabricación de puertas

Categoría: Rayada, floja, manchada, manija, abolladuras

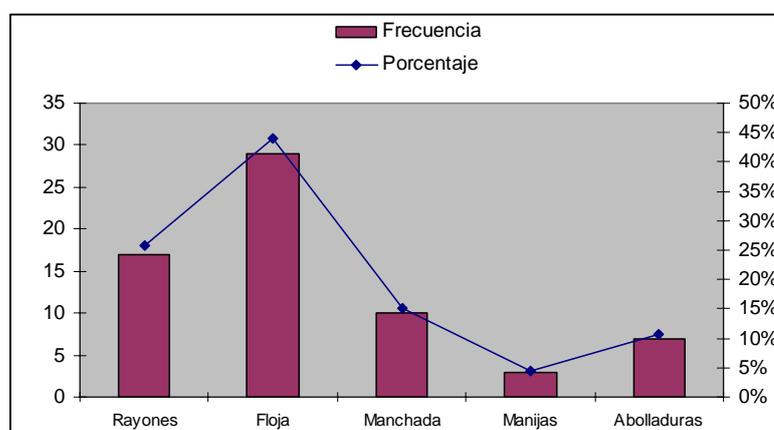
Período: del 01 de enero de 2008 al 31 de enero de 2008

Lista de Verificación

Tipo de Defecto	Frecuencia	Porcentaje
Rayones	17	26%
Floja	29	44%
Manchada	10	15%
Manijas	3	5%
Abolladuras	7	11%
Total	66	100%

Fuente: la autora

Gráfico 2: Diagrama de Pareto



Fuente: la autora

1.6.3 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Concepto: esta herramienta fue inventada por el japonés Kauro Ishikawa, otro de los pioneros del movimiento de calidad. Es una herramienta efectiva para el estudio de

procesos, establece e identifica las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso.

Es recomendable utilizar este diagrama después de haber efectuado el análisis de Pareto, porque se puede profundizar innecesariamente en tratar de encontrar las causas de un problema que no es relevante para el mejoramiento del proceso.

Utilidad:

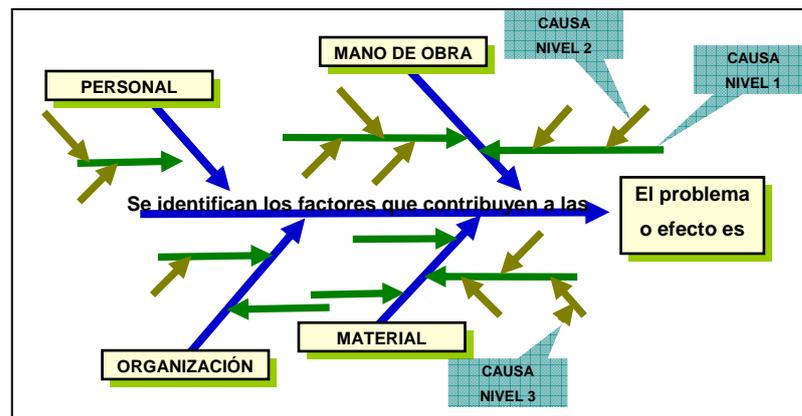
- Identifica defectos de calidad en cualquier parte del proceso.
- Identifica los focos de ineficiencia.
- Mide los eventos que provocan la insatisfacción del usuario.
- Permite identificar que procesos necesitan ser fortalecidos Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.

- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.
- No basta con decir "trabajen más", "¡esfuércense!" Hay que señalar pasos, y valorar las causas de los problemas. Ordenarlas para poder tratarlas.

Proceso:

1. Establezca claramente el problema (efecto) que va a ser analizado.
2. Haga una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando "¿Por qué está sucediendo?".
3. Agrupe las causas en categorías.
4. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la 4M: máquina, mano de obra, método y materiales.
5. Para comprender mejor el problema, busque las subcausas o haga otros diagramas de causa y efecto para cada una de las causas encontradas.
6. Escriba cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
7. Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.

Gráfico 3: Diagrama de Causa y Efecto



Fuente: la autora

Aplicación:

Este diagrama consiste en establecer cuáles son las posibles causas que generan un efecto indeseable o problema de proceso, mostrando un conjunto de posibles causas y sus relaciones mutuas que producen el efecto definido previamente.

La aplicación de esta herramienta no se limita al análisis de los problemas de proceso, cataloga también las creencias que se tienen sobre causas concernientes a defectos de calidad, ineficiencias, propiedades del servicio o del producto, operaciones, satisfacción del usuario, entre otras.

1.6.4 HISTOGRAMA

Concepto: esta herramienta fue desarrollada por el estadístico francés A.M. Guerra en 1833 para mostrar el número de asesinatos correspondientes a varias categorías de variables continuas, tal como la edad del criminal.

“Este diagrama muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos que haya tomado en su proceso, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede

asumir cualquier cifra en un rango definido”¹². El histograma entrega información relevante del proceso, tomando decisiones en base a hechos no opiniones.

Utilidad:

- Este diagrama muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos que haya tomado en su proceso, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede asumir cualquier cifra en un rango definido.
- Permite visualizar la distribución seguida por el conjunto total de datos analizados, proveyendo información sobre la variación de su proceso en relación con dicha variable.

Proceso:

Paso 1: Determinar el rango de los datos. Rango es igual al dato mayor menos el dato menor.

Paso 2: Obtener los números de clases, existen varios criterios para determinar el número de clases (o barras) sin embargo ninguno de ellos es exacto. Algunos autores recomiendan de cinco a quince clases, dependiendo de cómo estén los datos y cuántos sean.

Paso 3: Establecer la longitud de clase: es igual al rango entre el número de clases.

Paso 4: Construir los intervalos de clases: Los intervalos resultan de dividir el rango de los datos en relación al resultado del PASO 2 en intervalos iguales.

Paso 5: Graficar el histograma: En caso de que las clases sean todas de la misma amplitud, se hace un gráfico de barras, las bases de las barras son los intervalos de

¹² BERENSON, LEVINE, KREHBIEL, *Estadística para Administración*, Editorial Pearson, Segunda Edición, México, 2001, p. 50

clases y altura son la frecuencia de las clases. Si se unen los puntos medios de la base superior de los rectángulos se obtiene el polígono de frecuencias.

Aplicación:

- Sirve para hacer seguimiento al desempeño del proceso.
- Apoya en el proceso de toma de decisiones.
- Permite aprobar y evaluar las revisiones para la implementación de procesos de mejora.

Desde un sistema estable, se pueden hacer predicciones sobre el desempeño futuro del sistema de gestión de calidad; el histograma permite al equipo de calidad, evaluar la situación actual y analizar sus resultados, esto permite a definir las acciones de mejora a ser tomadas.

1.6.5 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

Concepto: “Este diagrama relaciona dos conjuntos de datos, mediante la aplicación de este diagrama se puede establecer el grado de relación existente entre una causa y un efecto, dos causas o dos efectos.”¹³

Normalmente se utiliza después de conocer los resultados de un diagrama de causa y efecto, este diagrama no nos dice si una causa es la raíz de un problema, la información que proporciona se refiere al grado de relación existente entre las dos variables: fuerte, débil o ninguna.

La herramienta suministra el llamado coeficiente de correlación “R” que mide el nivel de relación entre las dos variables.

¹³ MARIÑO NAVARRETE, Hernando, *Gerencia de Procesos*, Ediciones Alfaomega, Primera Edición, Colombia, 2001, p. 123

Utilidad:

Este diagrama se utiliza para estudiar los siguientes casos;

- Relaciones causa-efecto: Este es el caso más común en su utilización para la mejora de la calidad. Se utiliza el diagrama a partir de la medición del efecto observado y de su posible causa.

Ejemplo: Comprobar la relación entre el número de errores y la hora en que se cometen.

- Relaciones entre dos efectos: Sirve para contrastar la teoría de que ambos provienen de una causa común desconocida o difícil de medir.

Ejemplo: Analizar la relación entre el número de quejas que llegan y el aumento/disminución de las ventas, suponiendo que los dos dependen del nivel de satisfacción del usuario.

- Posibilidad de utilizar un efecto como sustituto de otro: Se puede utilizar para controlar efectos difíciles o costosos de medir, a través de otros con medición más simple.

Ejemplo: Estudiar la relación existente entre reducción de costes y satisfacción del usuario para utilizar el parámetro de más fácil medición en la evaluación de las actividades de planificación.

- Relaciones entre dos posibles causas: Sirve para actuar sobre efectos de forma más simple o adecuada y para analizar procesos complejos.

Ejemplo: Analizar la relación entre el porcentaje idóneo de contenido en potasio de un fertilizante y la cantidad media de lluvia recogida en la zona de cultivo, puesto que ambos elementos influyen en la calidad del vino y el régimen de lluvias no puede ser modificado.

Proceso:

Paso 1: Elaborar una teoría admisible y relevante sobre la supuesta relación entre dos variables. Este paso previo es de gran importancia, puesto que el análisis de un Diagrama de Dispersión permite obtener conclusiones sobre la existencia de una relación entre dos variables, no sobre la naturaleza de dicha relación.

Paso 2: Obtener los pares de datos correspondientes a las dos variables. Al igual que en cualquier otra herramienta de análisis de datos, estos son la base de las conclusiones obtenidas, por tanto cumplirán las siguientes condiciones:

- En cantidad suficiente: Se consideran necesarios al menos 40 pares de datos para construir un Diagrama de Dispersión.
- Datos correctamente emparejados: Se estudiará la relación entre ambos.
- Datos exactos: Las inexactitudes afectan a su situación en el diagrama desvirtuando su apariencia visual.
- Datos representativos: Asegúrese de que cubren todas las condiciones operativas del proceso.
- Información completa: Anotar las condiciones en que han sido obtenidos los datos.

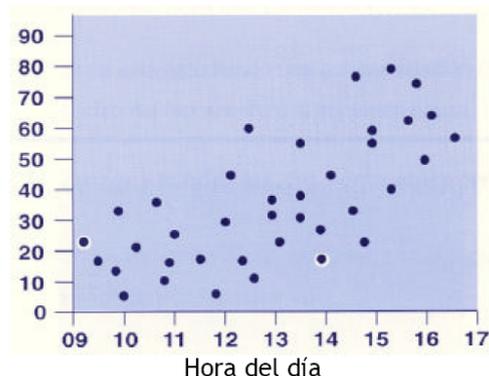
Aplicación: *Ejemplo: Tabla de los datos recogidos*

Teoría: La fatiga es causa de los errores de teclado							
Número de errores de teclado según la hora del día							
Hora	Error	Hora	Error	Hora	Error	Hora	Error
11.00	25	13.30	38	09.30	15	12.45	33
14.15	45	12.15	14	15.45	72	10.45	17
10.00	7	16.30	56	10.30	35	11.45	8
13.45	26	14.45	60	11.30	18	15.30	30
09.15	22	12.30	11	16.15	63	09.45	22
16.00	50	13.30	55	15.30	62	12.45	41
12.30	60	15.15	40	09.45	31	09.15	22
13.45	19	14.45	25	14.30	32	15.15	60
14.30	78	10.45	10	14.45	56	12.00	30
13.00	22	13.45	19	12.15	45	10.15	22

Fuente: Grupo Kaizen

1. Determinar los valores máximo y mínimo para cada una de las variables.
2. Decidir sobre qué eje representará a cada una de las variables. Si se está estudiando una posible relación causa-efecto, el eje horizontal representará la supuesta causa.
3. Trazar y rotular los ejes horizontal y vertical. La construcción de los ejes afecta al aspecto y a la consiguiente interpretación del diagrama.
 - Los ejes han de ser aproximadamente de la misma longitud, determinando un área cuadrada.
 - La numeración de los ejes ha de ir desde un valor ligeramente menor que el valor mínimo de cada variable hasta un valor ligeramente superior al valor máximo de las mismas.
 - Numerar los ejes a intervalos iguales y con incrementos de la variable constantes.
 - Los valores crecientes han de ir de abajo a arriba y de izquierda a derecha en los ejes vertical y horizontal respectivamente.

Número de errores



Fuente: Grupo Kaizen

- Rotular cada eje con la descripción de la variable correspondiente y con su unidad de medida.

4. Marcar sobre el diagrama los pares de datos, para cada par de datos localizar la intersección de las lecturas de los ejes correspondientes y señalarlo con un punto o símbolo. Si algún punto coincide con otro ya existente, se traza un círculo concéntrico a este último.

Cuando coinciden muchos pares de puntos, el diagrama puede hacerse confuso, para ello se utiliza una tabla de correlación. Cuando se trata de un diagrama de dispersión estratificado, se separan los pares de datos.

Tabla de correlación								
Número de errores página	7						////	
	6				/	+++	///	
	5			/	////	////	//	+++
	4			///	///	////	///	//
	3	//	////	////	+++	//		
	2	///	////	//				/
	1	+++ /	//					
		10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00
Hora del día								

Fuente: Grupo Kaizen

5. Rotular el gráfico Se rotula el título del gráfico y toda aquella información necesaria para su correcta comprensión.

1.6.6 GRÁFICO DE CONTROL

Concepto: Esta herramienta fue inventada por Walter Shewart, para establecer si un proceso es estable o inestable a través del tiempo, se lo podría definir como una fotografía de un proceso, la cual permite monitorear su desempeño, extrayendo pequeñas muestras para graficar los resultados de manera cronológica.

El gráfico tiene dibujada una línea central y unos límites de control, tanto superior como inferior, establecidos estadísticamente. Un comportamiento estable del proceso, se caracteriza porque todos los puntos se encuentran entre los límites de control.

Utilidad:

La Gráfica de Control es un tipo especial de gráfica que se dirige a la posibilidad de interpretar información derivada de un proceso creando una imagen de las fronteras o límites de variación permisibles.

- Permite de manera objetiva determinar si un proceso se encuentra “en control” o “fuera de control”.
- Es una herramienta útil para establecer fronteras de variación dentro de un proceso. Muestra cuando estas fronteras se sobrepasan y entonces buscar las claves que lleven a las causas para resolverlas.
- Examina tendencias, ciclos y puntos no comunes en un período de tiempo.
- Descubre si la variación en un proceso es casual o si se debe a eventos únicos.
- Muestra el desempeño de un proceso y determina si es consistente o no.
- Detecta cambios en el tiempo y, es un paso esencial para hacer mejoras que duren.

Proceso:

1. Determinar lo que va a medirse: Será necesario identificar una medida clave que quiera medir a través del tiempo o contra algún otro factor. Esta medida deberá ser un indicador de calidad /productividad (usuario externo o proceso interno) que nos dé información útil para la toma de decisiones. Algunos factores de medición posibles son los siguientes:

- Volumen: Por ejemplo qué tanto dentro de un período específico.
- Tiempo del ciclo: Qué tanto tiempo toma el realizar o llevar a cabo algo.

- Errores y Defectos: Cuántos errores en un período.
 - Desperdicio: Qué tanto es rechazado o retrabajado.
2. Recolección de datos: Utilizar una muestra que contenga al menos 50 unidades, artículos o elementos inspeccionados o factibles de ser revisados, (la muestra debe ser lo suficientemente grande como para dar un promedio de 3 o más defectos por muestra).
 3. Después de haber tomado un mínimo de 20 muestras y calculado el porcentaje de defectos de cada una, elabore la escala en el eje vertical de la gráfica. La escala debe reflejar lo que sea apropiado de acuerdo a la medida que usted ha seleccionado. Elabore el eje horizontal con un marcaje por cada fecha de la muestra.
 4. Grafique el porcentaje de defectos. A continuación calcule el porcentaje promedio sumando todos los porcentajes de defectos y divida el resultado entre el total de muestras sumadas. Dibuje una línea horizontal en la gráfica con el valor resultante y nómbrela “P”.
 5. Calcule los Límites de Control: Los límites de control le dirán si su proceso tiene un control estadístico (en el ejemplo sólo se denota variación por causa común, o la cantidad de variación de día a día que podría esperarse por causas comunes tales como alguna diferencia en materiales, métodos, equipo, etc.).

Piense que los límites de control son fronteras invisibles. Mientras que los puntos se encuentren entre las estas fronteras de control, todo estará bien. Sin embargo, cuando los puntos rebasan estas fronteras se deberá investigar las causas por las que se han rebasado. Las fórmulas que se utilizan para calcular los límites de control son:

$$(LSC) = \frac{P + 3 \sqrt{P*(100 \% - P)}}{N}$$

$$(LIC) = \frac{P - 3 \sqrt{P*(100 \% - P)}}{N}$$

Donde:

P promedio del número de defectos obtenido.

N es el tamaño de la muestra

LSC es el Límite Superior de Control

LIC es el Límite Inferior de control

Aplicación:

1. Los límites de control se calculan tomando datos de un proceso mediante muestras en fórmulas apropiadas.
2. Se calculan los promedios de las muestras para posteriormente graficarlos y determinar si caen dentro o fuera de los límites de control.
3. El proceso está en control cuando la fluctuación de los puntos se encuentran dentro de los límites y las muestras pueden ser tomadas a intervalos regulares para asegurar que el proceso no cambie fundamentalmente.
4. El proceso está fuera de control si uno o más puntos caen fuera de los límites de control o bien formando trayectorias anormales. Esto es originado por causas especiales que no son parte de la forma normal de operar el proceso.

1.6.7 DIAGRAMA DE FLUJO

Concepto: Esta herramienta permite describir gráficamente un proceso existente o uno propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hacia un punto final.

Este diagrama permite que todas las personas relacionadas con el proceso obtengan una visión clara y concisa acerca de las principales actividades que se realizan en él, y es un medio muy eficaz para capacitar a las personas novatas en el proceso y son una base de documentación muy valiosa.

Utilidad:

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces usuario-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Proceso:

Describiendo un proceso existente:

- Identificar el inicio y el final de un proceso.
- Visualizar todo el proceso de principio a fin.
- Definir etapas (actividades, decisiones, entradas, salidas).
- Elaborar un borrador del flujo para representar el proceso.
- Revisar el flujo de cualquier recurso por etapas (gente).
- Realizar acciones de mejora y definir flujo del proceso.
- Verificar el diagrama de flujo contra proceso actual.

Diseñando un nuevo proceso:

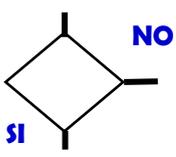
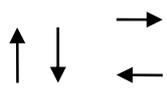
1. Identificar el objetivo del proceso.
2. Identificar el inicio y el final de un proceso.
3. Visualizar las etapas que deben cumplirse en el proceso.
4. Definir etapas (entradas, decisiones, entradas, salidas).
5. Elaborar borrador del diagrama de flujo para el proceso.
6. Revisar el flujo de cualquier recurso por etapas (gente).
7. Tomar acciones de mejora de procesos y flujo de datos.
8. Indicar fecha del diagrama para referencia y uso futuro.

Aplicación:

1. Identificar los responsables del proceso, del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
2. Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.
3. Identificar quién lo empleará y cómo.
4. Establecer el nivel de detalle requerido.
5. Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.

6. Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
7. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
8. Identificar y listar los puntos de decisión.
9. Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
10. Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Gráfico 4: Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	ACTIVIDAD
<p>INICIO - FIN </p>	<p>Es un rectángulo redondeado Indica cuando comienza y termina un proceso.</p>
<p>ACTIVIDAD </p>	<p>Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.</p>
<p>DECISIÓN </p>	<p>Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.</p>
<p>FLECHA (FLUJO)</p> 	<p>Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.</p>
<p>CONECTOR </p>	<p>Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página se coloca dentro del círculo.</p>

Fuente: la autora

1.7 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD

Concepto: “La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas.

La información proveniente de los usuarios y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios”¹⁴.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño.

Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de eficacia, eficiencia, efectos externos, debilidades potenciales, la oportunidad de emplear métodos de control en cambios planeados y no planeados, y medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los usuarios y de las otras partes interesadas.

La dirección debería emprender actividades de mejora continua escalonada

¹⁴ HOYLE D. And THOMPSON J, *Del Aseguramiento a la Gestión De Calidad: El Enfoque Basado En Procesos*, Edición Graw Hill, México 2001. p. 62

integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la organización y para las partes interesadas.

Utilidad: el proceso de mejoramiento continuo contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

Proceso:

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Planear

1. Definir el Problema

- a) Definir el problema entre lo que es y lo que debería ser.
- b) Documentar porque es importante trabajar en ese problema, presentar datos que apoyen la existencia del problema, determinar cómo se beneficia el usuario y apoyar su progreso a través de datos.
- c) Identificar que datos serán utilizados como punto de partida contra lo cual la mejora pueda ser medida

2. Estudiar la situación actual

- a) Recolectar los datos iniciales y graficarlos
- b) Desarrollar un diagrama de flujo del proceso
- c) Diseñar instrumentos de recolección de datos sobre las variables que podrían estar causando el problema

3. Análisis de causas potenciales

- a) Determinar las causas potenciales de las condiciones actuales
- b) Construir un diagrama de causa y efecto

Hacer

4. Implementar la solución

- a) Desarrollar una lista de posibles soluciones
- b) Escoger la solución más idónea e implementarla

Verificar

5. Verificar los resultados

- a) Recolectar datos en base a la solución implementada
- b) Analizar los resultados y determinar las desviaciones

Actuar

6. Estandarizar la mejora

- a) Desarrollar estrategias e institucionalizar la mejora
- b) Designar responsabilidades

7. Establecer planes futuros

- a) Definir problemas relacionados que deberían ser reducidos, enfocándose en otros proyectos y en sus involucrados

Aplicación: Entre los ejemplos de áreas en las que el sistema de gestión de la calidad puede ser mejorado se incluyen:

1. Las comunicaciones internas.
2. Las actividades de seguimiento.
3. Los procedimientos documentados.
4. La efectividad de las reuniones de revisión por la dirección.
5. Los sistemas de obtención de información de los usuarios.
6. Los programas de formación (por ejemplo, para la dirección o para auditores internos).

La metodología más adecuada para llevar con éxito un proceso de mejoramiento continuo, en especial para aquellas organizaciones certificadas bajo la Norma ISO 9001-2000, se inicia con la aplicación con el círculo de mejora continua (PDCA)

y concluye con la obtención de una calidad total y la satisfacción del usuario, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Aplicación de las 5`S

Primero se debe iniciar con la limpieza del área de trabajo y una preparación mental hacia la mejora continua, este programa permite crear la disciplina necesaria para empezar el proceso de mejoramiento continuo.

2. Control Estadístico del Proceso

Posteriormente se debe identificar los procesos vitales de la empresa, identificando las variables críticas hacer controladas estadísticamente.

3. Células Autodirigidas

Una vez que los equipos han logrado mantener su proceso bajo control, deben convertirse en administradores de su proceso (Empowerment), bajo la conducción de líderes que practiquen el coaching.

4. Cultura de Servicio Interno

Una vez que los equipos han tomado control e sus áreas de trabajo, están preparados para negociar con otras áreas buscando generar una cultura de medición y satisfacción al interno de la organización.

5. Institucionalizar la Mejora

Elaborar instrucciones y métodos de trabajo, los cuales sean adecuadamente auditados con el fin de detectar no conformidades y oportunidades de mejora.

1.8 MANTENIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD

1.8.1 MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD

“El mantenimiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al usuario productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.”¹⁵

Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los usuarios no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

Objetivos del Mantenimiento de la Calidad

1. Realizar acciones de mantenimiento orientadas al cuidado del equipo para que este no genere defectos de calidad
2. Prevenir defectos de calidad certificando que la maquinaria cumple las condiciones para "cero defectos" y que estas se encuentra dentro de los estándares técnicos.
3. Observar las variaciones de las características de los equipos para prevenir defectos y tomar acciones adelantándose a la situación de anormalidad potencial.
4. Realizar estudios de ingeniería del equipo para identificar los elementos del equipo que tienen una alta incidencia en las características de calidad del producto final, realizar el control de estos elementos de la máquina e intervenir estos elementos.

¹⁵ LÓPEZ, Carlos A., *Aseguramiento de la Calidad y Sistemas de Calidad*, Consulta: 10 de septiembre 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

1.8.1.1 Mantenimiento Productivo Total (MPT)

Concepto: El Mantenimiento Productivo Total es un enfoque del mantenimiento que optimiza la eficiencia del equipo, elimina las paradas de las máquinas, reduce las pequeñas averías y promueve el mantenimiento autónomo del operador, involucrando a toda la plantilla.

Se fundamenta en la búsqueda permanente de la mejora de los rendimientos de los procesos y los medios de producción, por una implicación concreta y diaria de todas las personas que participan en el proceso productivo.

“Esta técnica es altamente eficaz en aquellas empresas que cuentan con muchas operaciones automáticas y secuenciales, ya que combina un conjunto de actividades y técnicas específicas para lograr un impresionante avance en la capacidad de producción de la planta, sin requerir inversiones significativas y logrando por tanto un mejor aprovechamiento de las instalaciones existentes”¹⁶.

Utilidad:

Como se ha comentado, la aplicabilidad de esta técnica es para fábricas que hagan un uso intensivo de maquinaria; combina las mejores prácticas de la calidad total, el mantenimiento y la gestión de la producción, para lograr un nivel de productividad lo más alto posible en el uso de la maquinaria.

- Maximiza la efectividad del equipo mediante el esfuerzo y dedicación de todo el personal.
- Elimina todas las pérdidas de las máquinas, mejorando la productividad y la calidad del producto.
- Crea un sentido de la propiedad (mi máquina).

¹⁶ GONZÁLEZ MERCADO, José Alfredo. *Pasos para el Mejoramiento Continuo*, Grupo Santa Fe, Colombia, 2002, p. 17

- Promueve la Mejora Continua a través de actividades de pequeños grupos que involucren a todo el personal mediante el empleo de las técnicas de resolución de problemas.
- Establece formas de análisis de la situación actual frente a la deseada
- Consigue un ambiente laboral entusiasta y mejorar las habilidades de los operarios.
- Traduce los objetivos TPM hacia la estrategia de la empresa

Funcionamiento:

La técnica del MPT se dirige directamente a la obtención de una mayor productividad en planta, con la eliminación o disminución de las causas que la limitan. Para conseguir este objetivo es fundamental la participación de todo el personal de la empresa, con diferentes misiones, empezando por la promoción del proyecto por parte de la dirección.

La filosofía del Mantenimiento Productivo Total hace parte del enfoque Gerencial hacia la Calidad Total. Mientras la Calidad Total pasa de hacer énfasis en la inspección, a hacer énfasis en la prevención, el Mantenimiento Productivo Total pasa del énfasis en la reparación al énfasis en la prevención y predicción de averías.

Antes de iniciar la implantación de una técnica como TPM, lo primero es medir la eficiencia global, para conocer las posibilidades de mejora existentes.

Los Siete Pilares del Mantenimiento Productivo Total

1. Principios de la Administración Japonés 5'S:

- Seiri (clasificación): eliminar todo lo que no es necesario.

- Seiton (ordenar).
- Seiso (limpiar).
- Seiketsu (estandarizar): mantener los niveles de organización y limpieza.
- Shitsuke (autocontrol): capacitar al empleado para que mantenga la disciplina.

2. Educación, capacitación y entrenamiento: las habilidades del personal deben mejorarse si se quiere tener éxito con el Mantenimiento Autónomo, Preventivo y Predictivo.

3. Mantenimiento autónomo por operadores: el objetivo principal es cambiar la cultura corporativa implementando la idea “yo soy responsable de mi propio equipo” y eliminando la vieja práctica “yo opero, tú arreglas”.

4. Mantenimiento centrado en la confiabilidad: su objetivo primario es conservar la función de sistema antes que la función de equipo su implementación puede resumirse en seis pasos:

- Identificar los principales sistemas de la planta y definir sus funciones.
- Identificar los modos de falla que puedan ocasionar una falla funcional.
- Jerarquizar las necesidades funcionales.
- Determinar los efectos críticos de las fallas funcionales.
- Emplear el diagrama de árbol lógico para determinar las estrategias de mantenimiento.
- Seleccionar las actividades preventivas para mantener la funcionalidad del sistema.

5. **Proyecto de mantenimiento de calidad:** el objetivo es aumentar la eficacia de los equipos, las personas, y las máquinas para funcionar en condiciones de cero averías.
6. **Mantenimiento planeado proactivo:** se debe emplear técnicas de análisis y diagnóstico, para supervisar las condiciones de los equipos y así estimular la planificación del mantenimiento.
7. **Mantenimiento preventivo y predictivo:** su objetivo es aumentar al máximo la disponibilidad y la confiabilidad de los equipos.

Principios del Mantenimiento de Calidad y Productividad Total

Los principios en que se fundamenta el Mantenimiento de Calidad son:

1. **Cero defectos:** Clasificación de los defectos e identificación de las circunstancias en que se presentan, frecuencia y efectos.
2. **Inventarios cero:** basado en la producción “justo a tiempo”, y el aseguramiento de las compras y ventas, eliminando el bodegaje.
3. **Rentabilidad total:** Realizar un análisis PM (Mantenimiento Preventivo) para identificar los factores del equipo que generan los defectos de calidad.
4. **Productividad:** Establecer valores estándar para las características de los factores del equipo y valorar los resultados a través de un proceso de medición.
5. **Participación total:** Establecer un sistema de inspección periódico de las características críticas donde todos los empleados participen.
6. **Mejora de la eficacia:** Preparar matrices de mantenimiento y valorar periódicamente los estándares.

7. **Logística:** Que estén centrados en todo aquello que guarda conexión con los usuarios.
8. **Mejoramiento del lugar de trabajo** Que estén relacionados con el sistema de reconocimiento de mérito.

Puesto que en definitiva, se trata de medir el grado de satisfacción que se proporciona al usuario, es necesario que los indicadores midan el comportamiento de la empresa en relación con las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios. Las mediciones deben ser sistemáticas, han de tener una orientación pro-activa y no re-activa, y deben estar realizadas desde el punto de vista del usuario.

1.8.1.2 Mantenimiento Básico de la Calidad

1. **Auditorias:** Una de las actividades que aporta más a la mejora continua del SGC, es sin duda la auditoria de la calidad, ya sea interna, externa o del usuario.

Análisis del nivel de satisfacción de los usuarios La norma ISO 9001:2000, exige que la organización deba realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del usuario con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Para ello debemos determinar los métodos para obtener y utilizar esa información.

2. **Gestión de no conformidades:** La gestión de no conformidades debe ser fuente de mejora día con día. La norma ISO 9001:2000, propone que los productos o servicios no conformes se traten de manera que se elimine la no conformidad detectada, que se autorice convenientemente su uso posterior y se tomen medidas para que ese error no vuelva a repetirse.
3. **Revisión por la Dirección:** La norma ISO 9001:2000, exige que el equipo directivo realice a intervalos planificados, las correspondientes revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de asegurar su eficacia.

- 4. Cartas de control de calidad:** Representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Sirve para observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados previamente que se usan como base para la toma de decisiones.

1.8.2 MEDICIÓN DE LA CALIDAD

La medición es el lenguaje del progreso. Provee sentido acerca de dónde estamos, y más importante aún, adonde vamos. Ayuda en el establecimiento de metas y se debe hacer sobre los indicadores correctos y por las razones correctas.

La medición es una pérdida de tiempo cuando una empresa mide aspectos que no son factores críticos de éxito. (La medición es una herramienta, no el fin en sí misma).

Está orientada en términos de las necesidades de los usuarios, enfocadas en indicadores como: calidad, tiempo de entrega, servicio y precio; o son asociados con el proceso interno de trabajo, por ejemplo: horas de coordinación, porcentaje de horas extras cargadas, porcentaje de avance en cierre de documentos y otros.

Características de la Medición

1. Mide el desempeño a través del tiempo en forma de tendencia y no únicamente en una fecha determinada.
2. Provee la información en el nivel en que se aplica, no requiere ningún análisis posterior para la toma de decisiones.
3. No se da en forma aislada, está relacionada con la misión, estrategias, políticas y planes de la empresa.
4. Se desarrolla por equipos de personas que proveen, recolectan, procesan y utilizan la información.

Niveles de Medición de la Calidad

- 1. Usuario (encuestas de satisfacción):** índice de satisfacción, tasa desfavorables o favorables. En las encuestas deben utilizarse preguntas cerradas para obtener las tasas de preguntas favorables o la tasa de respuestas desfavorables; además de suscitarse comentarios escritos. El interés de las encuestas radica en poder identificar zonas de insatisfacción nuevas o bien tendencia a la mejoría o a la degradación, y sacar de ello conclusiones en cuanto a sus orígenes o sus causas.
- 2. Producto/servicio:** indicador de conformidad o de no conformidad con las referencias. Este indicador puede medirse por los documentos de referencia, especificación, manual de procesos, o contrato usuario-proveedor. Esto es válido para muchas “relaciones usuario-proveedor” internas a la empresa y que a menudo no se tienen en cuenta.
- 3. Proceso:** indicador de defunciones. Se medirán las defunciones del proceso por sus niveles de defectos, de averías, de rechazos, de errores, etc.

1.8.2.1 Medición bajo el enfoque MPT

Este nivel de la productividad se mide con un indicador llamado OEE o eficiencia global de los equipos. Este criterio de medición de la eficiencia es el más riguroso que existe, ya que contrasta la cantidad de producto que se fabrica con respecto de lo que es tecnológicamente factible de fabricar.

La principal necesidad de las empresas es el aumento de la productividad como mecanismo más factible para aumentar la capacidad de fabricación y dar así respuesta a las posibles demandas de nuevos pedidos y a la venta de servicios a un mercado más diversificado.

Aquella empresa que se plantee un posible proyecto de ampliación, deberá realizar previamente un estudio del grado de utilización actual de las máquinas, porque puede darse el caso de que la planta tenga capacidad suficiente para ampliar la producción,

pero esa capacidad se encuentre limitada o escondida por un ratio OEE bajo. Las condiciones ideales a obtener son las siguientes:

- Mínima disponibilidad del equipo 90%
- Eficiencia del desempeño 95%
- Calidad 99%

Eficiencia mínima a lograr: $0,90 * 0,95 * 0,99=0,85\%$

CAPÍTULO DOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000 IMPLEMENTADO EN CONQUITO

2.1 EVALUACIÓN GENERAL DEL SGC DE CONQUITO

2.1.1 Perfil Institucional de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO

CONQUITO nace en el Municipio del Distrito Metropolitano y se constituyó estatutariamente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial N° 03528 como una entidad pública privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del DMQ.

CONQUITO tiene como misión: “Es una Corporación autónoma público – privada, auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con propuestas de políticas públicas descentralizadas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial”¹⁷.

Fundamentada en sus principios de: ética, honestidad, transparencia, solidaridad, vocación de servicio, inclusión, orden y creatividad e innovación, es como CONQUITO pretende “Ser el organismo que por medio de una gestión eficiente, lidere el campo de la promoción económico – social del DMQ, para que éste fortalezca aún más y de manera sostenible, su vocación histórica de entorno productivo favorable al desarrollo empresarial, al fomento del empleo y de

¹⁷ CONQUITO, *Manual de Calidad*, versión 08, enero 2009, p. 7

oportunidades dignas”¹⁸, esta es su visión institucional. Pero esta misión y visión no podrían cristalizarse sin el apoyo y trabajo conjunto entre CONQUITO y sus socios:

1. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
2. Consejo Provincial de Pichincha
3. Ministerio de Industrias y Productividad
4. Cámara de Industriales de Pichincha
5. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
6. Cámara de la Construcción de Quito
7. Cámara de Agricultura de la Primera Zona
8. Cámara Artesanal de Quito
9. Asociación de Empresarios del Norte
10. Centro Ecuatoriano de la Producción más Limpia
11. Universidad Central del Ecuador
12. Escuela Politécnica Nacional
13. Foro de la Microempresa
14. INSOTEC
15. Programa de la ONU para el Desarrollo

¹⁸ Idem

Mediante la concertación de sus socios públicos y privados, es como CONQUITO incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas e impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

CONQUITO fue creada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los ejes económico e institucional del Plan Equinoccio 21.

La **Tabla 1** indica los objetivos y retos estratégicos identificados para el eje económico y social.

Mientras que en la **Tabla 2** se describen los programas y proyectos desarrollados por CONQUITO para alcanzar los retos y objetivos estratégicos de la ciudad, que hagan posible atacar los problemas del desempleo, la falta de acceso a la tecnología y al crédito y cumplir con su rol impulsor del desarrollo económico del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 1: Matriz de objetivos y retos estratégicos del MDMQ

<i>EJE</i>		<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>		<i>RETO</i>
<i>ECONÓMICO</i>	1	Empleo	El DMQ cuenta con recursos humanos calificados, su dinámica económica amplía la oferta de empleo, promueve el autoempleo y cuenta con un sistema eficiente y seguro de intermediación laboral	1.1 Dinamizar el mercado laboral
				1.2 Impulsar el crédito y asistencia técnica para micro, pequeñas empresas y organizaciones comunitarias
				1.3 Promover la capacitación y calificación del recurso humano para el empleo

EJE		OBJETIVO ESTRATÉGICO			RETO
ECONÓMICO	2	Innovación	El DMQ, convertido en un complejo integrado de servicios avanzados, crea procesos productivos innovadores, tiene condiciones para la generación e implantación de nuevas actividades económicas e impulsa la modernización tecnológica e institucional del conjunto del aparato productivo de la región.	2.1	Promover empresas innovadoras
				2.2	Masificar el acceso al conocimiento, servicios e infraestructura de las Tecnologías de Información y Comunicación
	3	Abastecimiento y Comercialización	El DMQ cuenta con una suficiente producción y un adecuado abastecimiento de productos alimenticios de calidad	3.1	Mejorar el abastecimiento de bienes en cantidad, calidad y accesibles al consumidor
	4	Promoción de Emprendimientos	El DMQ, un territorio próspero, con un tejido empresarial diversificado, renovado e integrado, donde sus habitantes, organizaciones e instituciones tienen las capacidades y condiciones para concebir y materializar iniciativas innovadoras y eficaces dirigidas a generar bienestar y riqueza	4.1	Promover la generación de emprendimientos sustentables locales y regionales

EJE		OBJETIVO ESTRATÉGICO		RETO				
ECONÓMICO	5	Promoción de Exportaciones	El DMQ obtiene los recursos financieros necesarios para su desarrollo, dispone racionalmente de sus rentas locales, genera oportunidades de inversión productiva, atrae capitales nacionales e internacionales y tiene un sistema financiero eficaz en su territorio	5.1	Aumentar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios del DMQ y la región			
				20	Desarrollo Institucional	Población atendida por instituciones locales, con capital humano de calidad y servicios eficientes, ágiles y oportunos	20.1	Brindar servicios de calidad a la comunidad
							20.2	Fortalecer a la municipalidad como una institución flexible, ágil y eficiente
				20.3	Impulsar y consolidar la descentralización y desconcentración			

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Disponible en www.quito.gov.ec

Elaborado por: la autora

Tabla 2: Programas y proyectos de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO

Programas	Descripción	Proyectos	Objetivo Estratégico	Reto estratégico que cumple
Promoción Económica	Este Programa busca promover la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la región Quito-Pichincha para generar las condiciones idóneas de atracción de inversión e incentivar el incremento de sus niveles de productividad y competitividad.	1.- Promoción Internacional	5. Promoción de exportaciones	5.1: Aumentar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios del DMQ y la región
		2.- Microcrédito	1. Empleo	1.2: Impulsar el crédito y asistencia técnica para micro, pequeñas empresas y organizaciones comunitarias
		3.- Factoría del Conocimiento	2. Innovación	2.2: Masificar el acceso al conocimiento, servicios e infraestructura de las Tecnologías de Información y Comunicación
		4.- Competitividad	20. Desarrollo de Capacidades Institucionales	20.2: Fortalecer a la municipalidad como una institución flexible, ágil y eficiente

Programas	Descripción	Proyectos	Objetivo Estratégico	Reto estratégico que cumple
Bolsa Metropolitana de Empleo	Consiste en un sistema, que permite conectar la oferta con la demanda laboral, por un lado mediante el registro de las hojas de vida de las personas que están en busca de empleo, y por otro lado a través del contacto con empresas del Distrito Metropolitano de Quito que requieren personal.	1.- Colocación de Personal	1. Empleo	1.1: Dinamizar el mercado laboral
		2.- Ferias de Empleo		
Capacitación para el Trabajo	Este programa busca desarrollar las condiciones necesarias para que los habitantes del DMQ adquieran los conocimientos y habilidades que les permitan incorporarse a un adecuado puesto de trabajo, o convertirse en empresarios generadores de empleo para sí, su familia y su entorno.	1.- Capacitación empresarial	1. Empleo	1.3: Promover la capacitación y calificación del recurso humano para el empleo
		2.- Capacitación ocupacional		
		3.- Cibernario		

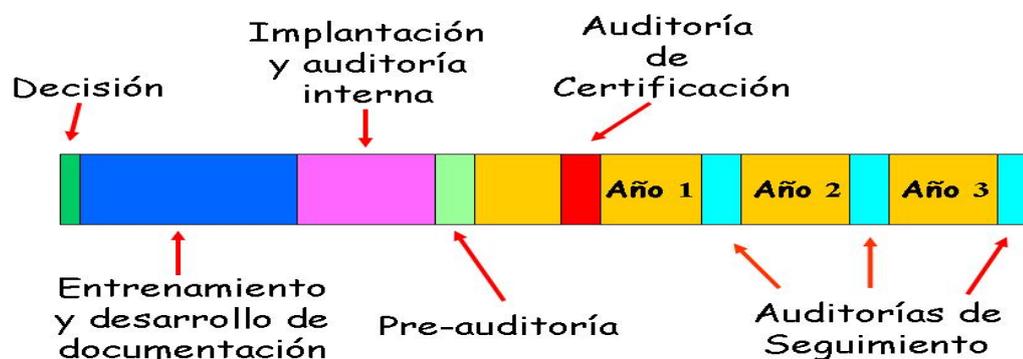
Programas	Descripción	Proyectos	Objetivo Estratégico	Reto estratégico que cumple
Servicios de Desarrollo Empresarial	Este programa tiene por objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológica brindando asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables.	1.- Incubación de empresas	2. Innovación	2.1: Promover empresas innovadoras
		2.- Ágora Empresarial		
		3.- Agricultura Urbana	3. Abastecimiento y comercialización	3.1: Mejorar el abastecimiento de bienes en cantidad, calidad y accesibles al consumidor
Fortalecimiento Organizacional	Este programa pretende desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo con especial énfasis en satisfacer las demandas ciudadanas del DMQ	1.- Desarrollo Institucional (SGC)	20. Desarrollo de Capacidades Institucionales	20.1: Brindar servicios de calidad a la comunidad 20.3: Impulsar y consolidar la descentralización y desconcentración
		2.- Recursos Humanos		
		3.- Administración y financiero		
		4.- Comunicación		

Fuente: Plan estratégico de CONQUITO 2004

Elaborado por: la autora.

2.1.2 Proceso de Certificación de CONQUITO

Gráfico 5: Proceso de certificación de la calidad ISO 9001-2000 de CONQUITO



Fuente: Documentos del SGC de CONQUITO 2008

Elaborado por: la autora

La decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad surgió en el 2006, esto con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos planteados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Para la implementación del sistema se procedió de la siguiente manera:

Tabla 3: Costo de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de CONQUITO

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	INVERSIÓN
Preparación según la Norma ISO 9001-2000	60 días (2 meses)	\$3.700
Descripción de interrelaciones	30 días (1 mes)	\$1.600
Diagnóstico de la documentación	120 días (4 meses)	\$5.500
Relación actividades vs. ISO 9001-2000	90 días (3 meses)	\$4.000

Definición del mapa de procesos y cadena de valor	30 días (1 mes)	\$1.600
Capacitación del personal	30 días (1 mes)	\$1.800
Elaboración de documentos	150 días (5 meses)	\$7.800
Auditoría de verificación	7 días	\$700
Pre-Auditoría	3 días	\$700
Auditoría de Certificación	3 días	\$3.000
TOTAL	523 días (1 año 5 meses y 13 días)	\$30.400

Fuente: Presupuesto de Desarrollo Institucional 2007

Elaborado por: la autora

- 1. Preparación de requisitos según la Norma ISO 9001-2000:** se formaron equipos de trabajo conformados por los coordinadores, asistentes y oficiales de proyecto de las áreas que serían certificadas. Durante las jornadas se elaboraron documentos donde se enlistan las actividades principales de cada una de las áreas, quién las ejecuta y cómo se reportan.
- 2. Descripción de interrelaciones:** el trabajo de cada uno de los equipos fue socializado para determinar cómo cada área se interrelaciona; esto con el fin de posteriormente elaborar las matrices de los procesos donde se indican las entradas, las salidas y los recursos necesarios de cada uno.
- 3. Diagnóstico de documentación:** luego de determinar cómo cada área se relaciona, se realizó un análisis de los documentos que se estaban utilizando para respaldar la ejecución de sus actividades.

- 4. Relación de las actividades actuales de la empresa con los requisitos de la Norma ISO 9001-2000:** se realizaron jornadas de trabajo para determinar si los actuales documentos estaban enmarcados de acuerdo a los requerimientos de documentación establecidos por la Norma.
- 5. Identificación de procesos y cadena de valor:** CONQUITO adoptó el enfoque de procesos para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del usuario. En este contexto todas las áreas basaron sus actividades en el enfoque de procesos para elaborar el mapa de procesos y la cadena de valor.
- 6. Capacitación y adiestramiento del personal en calidad:** las jornadas de capacitación se enfocaron en los siguientes temas: Sistemas de gestión de calidad y mejoramiento continuo, administración de procesos, Norma ISO 9001-2000, documentación del Sistema de Calidad ISO 9001, y herramientas de mejoramiento. De este proceso de adiestramiento se obtuvieron a 12 personas calificadas como auditores internos.
- 7. Elaboración de documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad:** Los manuales obligatorios a elaborar fueron: manual de calidad, manual de procesos, procedimiento de control de documentos, procedimiento de control de registros, procedimiento de auditorías internas, procedimiento de control de producto no conforme y todos los procedimientos necesarios para cada uno de los procesos a ser certificados.
- 8. Auditoria de verificación:** esta auditoría interna sirvió para verificar los procedimientos escritos y evaluar la eficiencia y eficacia de los mismos; además de validar los documentos y registros con las matrices de procesos.
- 9. Pre-Auditoria:** para realizar esta auditoría, previamente se seleccionó una certificadora, que en este caso fue Bureau Veritas del Ecuador, quien evaluó el sistema de gestión en su conjunto basándose en los requisitos del ISO 9001:2000 y haciendo recomendaciones para la auditoría de certificación.

10. Auditoria de Certificación: la certificadora internacional Bureau Veritas del Ecuador realizó la auditoria de certificación en enero del 2007. En mayo del 2007 CONQUITO recibió la certificación ISO 9001-2000 para los siguientes proyectos:

1. Servicio de Bolsa Metropolitana de Empleo
2. Servicios de Desarrollo Empresarial
3. Gestión Administrativa
4. Gestión Financiera
5. Gestión de Recursos Humanos
6. Comunicación
7. Dirección Ejecutiva
8. Gestión de Calidad

Recordemos los programas y proyectos descritos en la **Tabla 2**, y podemos observar que no todos ellos cuentan con la certificación de calidad, quedan pendientes de certificación los procesos de: capacitación, promoción económica, crédito, agricultura urbana y competitividad.

2.1.3 Revisión de la cadena de valor y mapa de procesos de CONQUITO

El **Gráfico 6**, que se presenta en la siguiente página, es la cadena de valor de CONQUITO, la cual indica el relacionamiento de los diferentes programas, proyectos y servicios en aras de cumplir con los objetivos estratégicos para la ciudad de Quito.

Gráfico 6: Cadena de Valor de CONQUITO



Fuente: Documentos de Calidad de CONQUITO 2008

A pesar de que algunos procesos agregadores de valor no cuentan con la certificación de calidad ISO 9001-2000, estos cuentan con el mismo proceso de control y medición que los procesos certificados. Tomando en cuenta el esquema de la cadena de valor podemos concluir que el área de recursos humanos, infraestructura y tecnología son procesos necesarios y claves para que los procesos de valor tengan lugar; en consecuencia, no se puede prescindir de la calidad en estos procesos de apoyo, pues depende de cómo estos sean realizados para garantizar calidad en los procesos de valor.

2.1.3.1 Análisis del potencial para crear valor que tienen los procesos de apoyo

Gestión de Recursos Físicos: la gestión de los recursos físicos hacen referencia a todas las actividades de adquisición de los insumos necesarios para la prestación de los servicios, esto incluye los productos que se consumen durante la prestación de los servicios (equipos de oficina, suministros de oficina, locales).

De acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001-2000, es necesario que la organización identifique aquellos recursos físicos y materiales necesarios para la adecuada gestión de los servicios (lista de bienes y servicios críticos).

Además la Norma establece que se realice un control sobre la eficacia de los proveedores, en su punto 7.4.1 Proceso de compras establece: “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación”¹⁹

Esto significa que la gestión de recursos físicos es un elemento importante para alcanzar altos niveles de satisfacción externa e interna.

Gestión del Recurso Tecnológico: este proceso realiza actividades que se llevan a cabo para mejorar la prestación de los servicios y la calidad de los procesos, esto incluye el desarrollo de productos informáticos y procedimientos automatizados para brindar un mejor servicio.

En este punto, los servicios de CONQUITO cuentan con una plataforma informática que permite tener acceso a ellos a través del Internet, esto es aplicable a los servicios de: Bolsa Metropolitana de Empleo, Capacitación y Servicios de Desarrollo Empresarial, así como acceso a los documentos de calidad a través de la Intranet.

¹⁹ ISO ORGANIZATION, *Norma ISO 9001-2000*, cláusula 7.4.1 Proceso de compras, p. 18

Entonces, podemos concluir que la gestión tecnológica es una herramienta útil para los procesos de socialización y formación del personal, manteniendo al empleado siempre informado con acceso fácil a los documentos del sistema de gestión de calidad.

Gestión del Talento Humano: este proceso realiza las actividades de reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del personal. Un personal altamente capacitado y motivado logra un incremento sustancial en el valor de los servicios entregados.

Esta área de la organización debe procurar mantener al personal motivado y comprometido para realizar labores eficientes, sin embargo la Norma ISO 9001-2000 en su cláusula 6.2 Recursos Humanos, solo hace referencia al personal que se encuentra prestando los servicios de forma directa; es decir que el personal que desarrolla funciones operativas – administrativas no entra dentro de los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad.

Sin embargo, se ha demostrado que la organización que orienta su gestión a la satisfacción del usuario interno (empleados) alcanza una alta satisfacción del usuario externo.

Además la Norma ISO 9001-2008 hace una aclaración respecto al punto 6.2 Recursos Humanos, pues incluye una nota aclaratoria que dice: “La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de calidad”²⁰.

Infraestructura: la infraestructura de la empresa incluye actividades de dirección general, planeación, finanzas, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor. Por medio de esta infraestructura, se busca la manera efectiva y coherente de oportunidades y capacidades internas para apoyar la consecución de los servicios.

²⁰ ISO ORGANIZATION, *Norma ISO 9001-2008*, cláusula 6.2.1 Recursos Humanos, p. 7

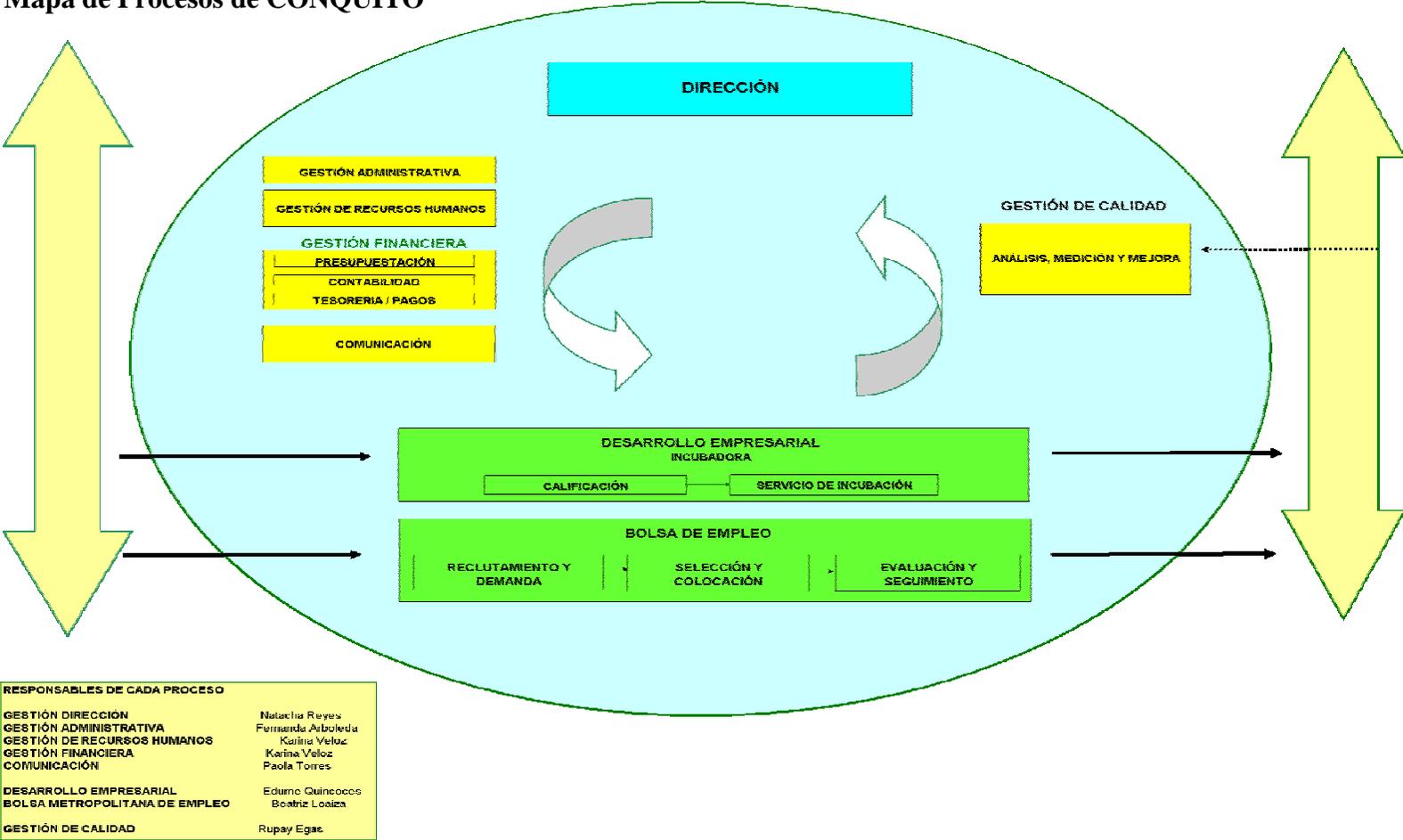
La infraestructura incluye un adecuado ambiente de trabajo, que brinde las condiciones necesarias para realizar un trabajo de calidad, también se hace mención al clima laboral en el cual los empleados desempeñan sus actividades, estos elementos hacen parte fundamental para el fortalecimiento y la mejora continua de los procesos.

El Gráfico 7 representa al Sistema de gestión de la calidad de CONQUITO el cual está basado en procesos y muestra los vínculos entre los procesos certificados. Sin embargo esta figura no muestra el papel que juegan los usuarios internos y externos para definir los requisitos como elementos de entrada de la planificación y diseño de los procesos.

El seguimiento de la satisfacción del usuario externo requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del usuario acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. En el caso del usuario interno, la organización debe tomar en consideración un adecuado clima laboral, necesidades de capacitación y sugerencias de los empleados para el mejoramiento en la prestación de los servicios y la efectividad de los procedimientos.

A continuación se describe el funcionamiento de cada uno de los procesos certificados según la NORMA ISO 9001-2000 esta descripción incluye: los procedimientos y manuales documentados, los registros utilizados, el método de seguimiento y la forma en la que es medida su eficacia.

Gráfico 7: Mapa de Procesos de CONQUITO



Fuente: Documentos de Calidad de CONQUITO 2009

2.1.4 Descripción general de los procesos certificados bajo el Sistema de Gestión de Calidad O 9001-2000

1. Servicio de Bolsa Metropolitana de Empleo

La Bolsa Metropolitana de Empleo, consiste en un sistema, que mediante un grupo de profesionales en psicología industrial, permite conectar la oferta con la demanda laboral, por un lado mediante el registro de las hojas de vida de las personas que están en busca de empleo, y por otro lado a través del contacto con empresas del Distrito Metropolitano de Quito y/o afines que requieren personal.

En la Bolsa Metropolitana de Empleo, las empresas y organizaciones, sean públicas o privadas, así como personas naturales; encuentran apoyo para identificar personal acorde al perfil de sus vacantes, gracias al sistema de preselección que se realiza.

No obstante, el sistema no se limita simplemente a la colocación de personal, además la Bolsa Metropolitana de Empleo brinda asesoramiento para la elaboración de hojas de vida y tips recomendables de aplicar al momento de presentarse a una entrevista de trabajo.

Además cuenta con un aplicativo web que brinda opciones de búsqueda de información, registro de información de selección y seguimiento y cuenta con informes gerenciales y de control.

Las herramientas documentales de este servicio son:

1. Manual de Funcionamiento de la Bolsa Metropolitana de Empleo
2. Manual de Operaciones del Software de la Bolsa Metropolitana de Empleo

Registros Utilizados:

1. Currículum

2. Base de datos de empresas
3. Procesos de selección
4. Registro de Colocaciones
5. Seguimiento de colocaciones

Herramientas de seguimiento y control del servicio:

1. Encuesta de satisfacción al usuario (personas que dejan su hoja de vida), periodicidad mensual
2. Encuesta de satisfacción al usuario (empresas que requieren personal), periodicidad trimestral
3. Encuesta de satisfacción al colocado (persona ubicada laboralmente) periodicidad trimestral
4. Recepción de quejas y sugerencias

Medición del proceso:

1. Indicador de colocación
2. Indicador de empresas registradas

Medición de la calidad del servicio (conformidad del servicio):

Se considera que el servicio es conforme, si la permanencia de todos los colocados alcanza el 85% al mes siguiente de su colocación.

Servicio No Conforme:

Se considera servicio no conforme cuando la permanencia del personal colocada es menor al 20% al mes siguiente de su colocación.

Anexo 1: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Servicio de Bolsa de Empleo

2. Servicios de Desarrollo Empresarial

Los Servicios de Desarrollo Empresarial que brinda CONQUITO, hacen énfasis en el procedimiento para la instalación de iniciativas empresariales en el DMQ, en condiciones ventajosas para los emprendedores ofreciendo una serie de servicios dentro del mismo, como son: asistencia técnica, fortalecimiento, ampliación de relaciones comerciales, asesoría legal y en comercio internacional. Además cuenta con el aplicativo Web “Plan de Negocios On Line” que guía paso a paso cómo elaborar un plan de negocios.

Las herramientas documentales de este servicio son:

1. Manual de Funcionamiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial
2. Reglamento Interno de la Incubadora de Empresas
3. Ficha de Servicios de Desarrollo Empresarial

Registros Utilizados:

1. Registro de asesoramientos
2. Registros de uso de telecentros
3. Registro de consumo de las empresas

4. Plan de negocios
5. Fichas de evaluación del servicio
6. Registro de servicios mensuales

Herramientas de seguimiento y control del servicio:

1. Ficha de seguimiento a empresas
2. Evaluación de calidad
3. Inspección de servicios
4. Recepción de quejas y sugerencias

Medición del proceso:

1. Indicador de incubación de empresas
2. Indicador de asesoramientos empresariales
3. Indicador de usuarios del telecentro

Medición de la calidad del servicio (conformidad del servicio):

Se considera que el servicio es conforme, si la inspección y la calidad de los servicios alcanzan el 85% de conformidad mensual.

Servicio No Conforme:

Se considera servicio no conforme si la inspección y la calidad de los servicios son menores al 85% de conformidad mensual

Anexo 2: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Servicio de Desarrollo Empresarial

3. Gestión Administrativa

La gestión administrativa se encarga de la calificación y selección de proveedores tanto de productos y/o servicios críticos como no críticos, de la seguridad, mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Procedimiento de Adquisiciones de Bienes y Servicios
2. Manual de Procedimiento para Calificación de Proveedores
3. Manual de Procedimiento de Seguridad, Mantenimiento y Limpieza

Registros Utilizados:

1. Documento de modelo de creación de la necesidad
2. Acta de custodia del bien adquirido
3. Cuadros comparativos
4. Notificación
5. Acta Entrega-Recepción
6. Certificación de Servicios
7. Solicitud de pago

8. Matriz Contratación de Bienes y Servicios
9. Registro Lista de Materiales y Servicios Críticos
10. Registro Calificación de Proveedores de Productos
11. Registro Calificación de Proveedores de Servicios
12. Registro Seguimiento de Proveedores

Medición del proceso:

1. Indicador de eficacia de los proveedores
2. Indicador de cumplimiento de trámites

Anexo 3: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Proceso Administrativo

4. Gestión Financiera

La gestión financiera realiza los procesos de cobros y pagos, contabilidad y presupuesto para todos los programas y proyectos de CONQUITO.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Procedimiento Contable
2. Manual de Procedimiento Presupuestario
3. Manual de Procedimiento de Cobros y Pagos

Registros Utilizados:

1. Orden de Pago
2. Comprobante de retención
3. Tablas de retención
4. Tabla de viáticos
5. Certificación presupuestaria
6. Detalle de gastos de caja chica
7. Reposición de caja chica
8. Comprobante de pago

Medición del proceso:

1. Indicador de ejecución presupuestaria

Anexo 4: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Proceso Financiero**5. Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se encarga de la selección de personal, selección de practicantes, capacitación y perfeccionamiento del personal.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Procedimiento de Capacitación del Personal

2. Manual de Procedimiento de Selección de Personal
3. Manual de Cargos

Registros Utilizados:

1. Solicitud de capacitación
2. Ficha personal de capacitación
3. Control de Asistencias
4. Plan de capacitación
5. Informe de capacitación
6. Evaluación por competencias
7. Solicitud de practicantes
8. Criterios de selección de personal

Medición del proceso:

1. Indicador de personal capacitado
2. Indicador de cumplimiento de competencias

Anexo 5: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Proceso de Recursos Humanos

6. Comunicación

El programa de comunicación se encarga de los procesos de comunicación organizacional tanto interna como externa.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Procedimiento de Comunicación

Registros Utilizados:

1. Modelo de Entrega de Información
2. Boletín de prensa

Medición del proceso:

1. Indicador de eventos realizados
2. Indicador de boletines realizados

Anexo 6: Diagrama de Flujo y Hoja de Análisis del Proceso de Comunicación

7. Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva se encarga de la revisión periódica del Sistema de Gestión de Calidad para validar su eficacia y proponer actividades de mejoramiento.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Procedimiento para Revisiones por la Dirección

Registros Utilizados:

1. Acta de revisión por la dirección

8. Gestión de Calidad

El proceso de gestión de calidad, se encarga del mantenimiento general del sistema, además de mantener informada a la alta dirección sobre la conformidad y la no conformidad sobre los servicios prestados.

Las herramientas documentales de este proceso son:

1. Manual de Calidad
2. Manual de procedimiento de Acciones correctivas
3. Manual de procedimiento de Acciones preventivas
4. Manual de Procedimiento de Auditoría Interna
5. Manual de Procedimiento de Control de Documentos y Registros
6. Manual de Procedimiento para la Gestión de Servicio No Conforme

Registros Utilizados:

1. Solicitud de solución de problemas
2. Solicitud de acciones preventivas
3. Programa de auditoría
4. Plan matriz de auditoría

5. Programa detallado de auditoría
6. Lista de verificación
7. Lista de documentos y registros controlados
8. Lista de distribución de documentos
9. Reporte de servicio no conforme
10. Matriz de análisis de datos

Medición del proceso:

1. Indicador de eficacia del sistema de gestión de calidad
2. Indicador de cumplimiento de acciones preventivas y correctivas
3. Número de auditorías realizadas
4. Número de revisiones por la dirección realizadas

Anexo 7: Hoja de Análisis del Proceso de Dirección y Gestión de Calidad

Diagnóstico general:

De acuerdo a la investigación antes presentada, podemos demostrar que ninguno de los procesos cuenta un procedimiento de atención al usuario interno ni externo, solo se define los métodos de evaluación de la calidad que se lo realiza a través de encuestas de satisfacción, más no se cuenta con una metodología clara y estandarizada de atención de los requerimientos de los usuarios.

Tampoco se evidencia un procedimiento o manual general que explique cómo se debe realizar el mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

El sistema de gestión de la calidad implementado en ocho procesos de CONQUITO ha generado 26 documentos controlados, sin embargo solo los procesos de Servicio de Bolsa Metropolitana de Empleo y Servicios de Desarrollo Empresarial tiene documentado cómo se realiza el seguimiento de satisfacción al usuario externo.

Es decir que los otros seis procesos que son netamente de atención al usuario interno, no tienen un medio específico para alcanzar la satisfacción de los colaboradores de CONQUITO, y no cuenta con un método que permita medir la conformidad de sus procesos; cabe resaltar que estos procesos generan un valor transversal para alcanzar la satisfacción del usuario externo.

Anexo 8: Lista Maestra de Registros y Documentos Controlados del SGC ISO 9001-2000 de CONQUITO

2.1.5 Descripción del método actual de mantenimiento y aseguramiento de la calidad utilizado en CONQUITO

El sistema de gestión de calidad tiene el siguiente método de mantenimiento y aseguramiento de la calidad.

1. Medición y Seguimiento

⇒ **Satisfacción del Usuario:** el actual sistema de gestión de calidad solo investiga la satisfacción del usuario externo a través de su retroalimentación con los buzones de quejas y sugerencias y encuestas de satisfacción de periodicidad trimestral. De acuerdo al objetivo de calidad de la empresa, los servicios prestados (bolsa de empleo y desarrollo empresarial) deben alcanzar al menos el 85% de nivel de satisfacción del usuario al año.

- ⇒ **Auditoría Interna:** de acuerdo al procedimiento de auditorías internas de la empresa, estas se realizan dos veces al año, siendo planificadas en los registros correspondientes (plan y programa de auditoría). Además se realiza una auditoría de seguimiento externa por parte de la certificadora Bureau Veritas del Ecuador.

- ⇒ **Medición y seguimiento de procesos:** los ocho procesos certificados tienen en promedio de al menos dos indicadores de cumplimiento o de desempeño de sus procesos. Estos indicadores son recolectados por el sistema de gestión de calidad de forma mensual.

- ⇒ **Medición y seguimiento del producto-servicio:** esto se lo realiza a través de análisis mensuales de la conformidad de los servicios, es decir, este apartado solo aplica para los servicios de bolsa de empleo y desarrollo empresarial. Cada uno de estos procesos ha definido su método de aseguramiento de la calidad o conformidad de sus servicios.

De acuerdo al objetivo de calidad de la empresa la conformidad de los servicios debe ser de al menos el 80%

2. Control de no – conformidades

De acuerdo al procedimiento de control de producto no - conforme, este será controlado a través de la toma de acciones curativas inmediatas o correctivas, de acuerdo a los resultados obtenidos de la medición y seguimiento del servicio.

El responsable del proceso donde se identificó el servicio no conforme confirmará la ejecución de las decisiones de acuerdo al plazo establecido para la toma de acciones, y confirmará que las mismas han sido efectuadas.

3. Análisis de datos

El análisis de datos es una herramienta útil para la toma de decisiones y para la aplicación del mejoramiento continuo a través de acciones correctivas y preventivas

La **Tabla 4**, que se presenta en la página siguiente, muestra la información clave para el análisis de datos del actual Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 4: Información clave para el análisis de datos del actual SGC de CONQUITO

Información que se analiza	Método de análisis de datos	Frecuencia	Responsable	Reporta a:
Satisfacción del usuario	Histograma	Trimestral	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Conformidad de los requisitos del servicio	Histograma	Mensual	Procesos: Desarrollo Empresarial Bolsa de empleo	Gestión de Calidad
Características y tendencias de los procesos (Indicadores de gestión)	Histograma	Bimensual	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	Histograma	Trimestral	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Eficacia de los proveedores	Histograma	Trimestral	Administrativo	Gestión de Calidad

Fuente: Procedimiento de Revisión por la Dirección, revisión 02

Elaborado por: la autora

4. Mejoramiento del Sistema

CONQUITO ha definido, que para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, tomará las siguientes opciones:

- a) Acciones correctivas, luego del análisis de datos sobre indicadores de gestión, servicios no conformes, satisfacción del usuario, reclamos de usuarios, objetivos de calidad y análisis de desempeño de proveedores.
- b) Acciones preventivas, en base a los resultados de revisión por la Dirección y detección de no conformidades potenciales por los Coordinadores y tendencias de los análisis de datos.

Diagnóstico general:

El mantenimiento y aseguramiento de la calidad con el que cuenta CONQUITO es la metodología básica requerida por la Norma ISO 9001-2000, es decir, que desde su certificación en mayo del 2007, no ha establecido un programa o plan de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad.

CONQUITO, desde el inicio de su gestión en el 2005, ha ampliado la cobertura de sus servicios y el personal se ha incrementado, sus campos de acción y áreas de intervención están en constante crecimiento, por ello es necesario realizar un mejoramiento al sistema de monitoreo y control de calidad, de tal manera que este no sea aplicable solo al edificio matriz, sino también en los centros de servicios.

2.1.6 Análisis del actual sistema de indicadores utilizado por el Sistema de Gestión de Calidad

La tabla 5, muestra los indicadores que actualmente se utilizan para monitorear la gestión de los procesos

Tabla 5: Actuales indicadores de cumplimiento para los procesos certificados

Proceso	Indicador	Cálculo del Indicador	Fuente de Datos
Bolsa Metropolitana de Empleo	Personas colocadas	# de personas colocadas	Registro de colocaciones
	Nuevas empresas registradas	# de nuevas empresas registradas	Base de datos de empresas
Capacitación para el Trabajo	Cursos realizados	# de cursos realizados	Cronograma de ejecución de cursos
	Personas capacitadas	# de personas capacitadas	Lista de participantes
Servicios de Desarrollo Empresarial	Nuevas empresas incubadas	# de nuevas empresas incubadas	Contratos
	Asesoramientos empresariales	# de asesoramientos empresariales realizados	Registros de asesoramientos
	Usuarios del telecentro	# de usuarios del telecentro	Registro de usuarios del telecentro
Recursos Humanos	Cursos realizados	# de cursos realizados	Informes de cursos
	Nivel de competencias del personal	% del personal que cumple con el perfil requerido	Evaluación de competencias
Financiero	Presupuesto ejecutado	% de ejecución presupuestaria	Ejecución presupuestaria

Proceso	Indicador	Cálculo del Indicador	Fuente de Datos
Administrativo	Trámites atendidos	# de trámites atendidos con éxito	Solicitudes
	Eficacia de los proveedores	% de satisfacción con los productos y/o servicios entregados	Trámites atendidos
Comunicación	Boletines realizados	# de boletines realizados	Boletines
	Eventos realizados	# de eventos realizados	Fotografías
Gestión de calidad	Revisión por la Dirección	# de revisiones por la dirección realizadas	Actas de revisión por la dirección
	Auditorías internas	# de auditorías internas realizadas	Informes de auditoría

Fuente: Hojas de análisis de los procesos

Elaborado por: la autora

La tabla 6, que se muestra en la página siguiente, indica los indicadores de calidad con los cuales se monitorea actualmente a los procesos.

Tabla 6: Indicadores de calidad para los procesos certificados

Proceso	Indicador	Cálculo del Indicador	Fuente de Datos
Satisfacción del usuario	Satisfacción de usuarios	Bolsa de Empleo: tabulación de encuestas mensuales Desarrollo Empresarial: tabulación de encuestas trimestrales	Encuestas de satisfacción al usuario
	Satisfacción de usuarios	Bolsa de Empleo: tabulación de encuestas trimestrales	Encuestas de satisfacción al usuario
Cumplimiento de Acciones	Cumplimiento de acciones preventivas	# de acciones preventivas cumplidas / # de acciones preventivas totales	Acciones preventivas cumplidas
	Cumplimiento de acciones correctivas	# de acciones correctivas cumplidas / # de acciones correctivas totales	Acciones correctivas cumplidas
Conformidad de los servicios	Bolsa de empleo: permanencia de los colocados	# de personas que se mantienen trabajando / # de personas colocadas	Seguimiento de colocaciones
	Servicios de Desarrollo Empresarial: Calidad de los servicios	% de conformidad con los servicios prestados (periodicidad mensual)	Ficha de evaluación de calidad

Fuente: hoja de análisis de los procesos

Elaborado por: la autora

Diagnóstico general:

La falta de información es uno de los problemas que obstaculizan la eficiencia en la gestión. En otro sentido, la abundancia de información no garantiza su contribución a la eficiencia: el hecho de que la información no esté organizada en bases de datos, por ejemplo, podría significar restricciones de disponibilidad para los usuarios y pérdidas en la capacidad de uso y existir vacíos, como el de la construcción y organización de indicadores que permitan diversos análisis, en función de las necesidades de los distintos niveles y jerarquías de la administración.

En CONQUITO existe la práctica de producción de información que se caracteriza por el almacenamiento de datos en formatos impresos, sin procesos de sistematización y abundantes datos no totalmente aprovechados, que resultan en últimas del dominio y la discreción del funcionario cuando la información es requerida en instancias de dirección.

Los funcionarios acuden a los formatos primarios de recolección de datos o a las bases de datos si las hay, con el fin de preparar los cuadros de reportes requeridos por los niveles de dirección. Esta forma de manejo de información se identifica por su carácter contingente: la producción de los datos para el análisis se hace de manera irregular, obedeciendo a solicitudes puntuales que –con frecuencia- tienen el sello de urgencia.

La información que cumple con estándares de calidad, más la que debe crearse adicionalmente, se identifica en función de las necesidades en la toma de decisiones, en consecuencia, los indicadores utilizados dentro del sistema de gestión de calidad y por ende para el cumplimiento de la planificación operativa anual reportan resultados muy fríos.

No se cuenta con indicadores que permitan conocer el impacto de los resultados de los proyectos y programas de CONQUITO, y éstos constituyen en un elemento de gran utilidad para apoyar la toma de decisiones en política local, desarrollo

económico, en materia de aseguramiento de recursos y desarrollo de infraestructura, establecimiento de prioridades y evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión.

Anexo 9: Matriz de Análisis de Datos del SGC

2.1.7 Análisis FODA del SGC de CONQUITO

⇒ Localización

Las instalaciones administrativas y operativas Matriz de la CONQUITO están ubicadas en la ciudad de Quito, Factoría del Conocimiento, Av. Maldonado Oe1-172 y Av. Carlos María de la Torre, sector la Recoleta.

Cuenta con centros de servicios en Calderón, Tumbaco y en el sector de la Mariscal (Jorge Washington E4-54 y Av. Amazonas).

⇒ Infraestructura

La infraestructura actual es la siguiente:

- Oficinas Administrativas y Operativas.
- Oficinas de servicio en Tumbaco.
- Oficinas de servicio en Calderón.
- Oficinas en la Jorque Washington y Amazonas.

⇒ Organización y personal

CONQUITO cuenta con setenta (70) personas bajo contrato en relación de dependencia, adicionalmente capacitadores por horas, consultores con contratos por honorarios profesionales y pasantes de universidades.

⇒ Usuarios

Población económicamente activa de Quito.

Micro pequeñas y medianas empresas.

Microempresarios o Emprendedores.

En base a la información recopilada y descrita en los incisos anteriores podemos determinar el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

- ✔ Procesos visiblemente interrelacionados.
- ✔ Medición y seguimiento de procesos incluso aquellos que no están certificados, pero que son de alto valor agregado para la empresa como es el servicio de capacitación.
- ✔ Fiel cumplimiento de los requerimientos de la Norma ISO 9001-2000.
- ✔ Cumplimiento de los objetivos y la política de calidad planteada por la organización.
- ✔ Sólida gestión documental de los procesos.

Oportunidades

- ✔ Implementación de un sistema de indicadores más profundo.
- ✔ Definir un método de satisfacción del usuario interno.
- ✔ Estandarizar la medición de requerimientos del usuario interno y externo.

- ✔ Sistematización del proceso de mantenimiento y aseguramiento de la calidad.
- ✔ Implementación de actividades de empowerment y toma de conciencia por parte del personal.

Debilidades

- ✔ El personal no toma conciencia de su importancia dentro del sistema de gestión de calidad.
- ✔ No existe retroalimentación por parte de los usuarios internos para el mejoramiento de los procesos de apoyo.
- ✔ El sistema de gestión de calidad es reactivo no proactivo.
- ✔ El actual sistema de indicadores no permite una toma de decisiones estratégicas.
- ✔ Ninguno de los procesos de apoyo considera el clima laboral, ni la satisfacción del usuario interno.
- ✔ El proceso de gestión de la calidad no cuenta con un procedimiento documental para el mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad.

Amenazas

- ✔ La conformidad con los requisitos del servicio puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de calidad.
- ✔ Otras entidades municipales están implementando el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008 que toma en cuenta la satisfacción del usuario o usuario interno.

2.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA INTERNAS

2.2.1 Implementación de un sistema de indicadores de impacto

Se entiende por impacto, el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la economía, la sociedad, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores, como resultado de la ejecución de acciones que introducen valor agregado a los servicios, procesos y tecnologías, se hace evidente que concebir este sistema de medición constituye un cambio importante en la mentalidad de gestión de CONQUITO.

Para una Agencia de Desarrollo Económico como CONQUITO, que tiene tanta incidencia económica y social, es necesario contar con información que permita tomar decisiones estratégicas y no solo operativas, como se ha venido haciendo. Un sistema de indicadores integral, es decir, indicadores de desempeño y de impacto, permitirán no solo la mejor toma de decisiones, sino también, la base para el desarrollo de nuevos proyectos y programas de desarrollo económico y social.

2.2.2 Definir un método de retroalimentación y satisfacción del usuario interno para el mejoramiento de los procesos de apoyo

CONQUITO tiene una certificación ISO 9001-2000 donde no se contempla requisitos para prevenir la entrega de un producto no conforme debido a la falta de retroalimentación interna.

La Norma ISO 9001-2008 contempla esta situación: “El seguimiento de la percepción del usuario puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como encuestas de satisfacción, datos sobre el producto entregado, encuestas de opinión a colaboradores, informes”²¹.

En este sentido, es necesario considerar la satisfacción del usuario interno como una valiosa fuente de retroalimentación, tanto para el mejoramiento del sistema de

²¹ Proyecto de NORMA ISO 9001-2008. Cláusula 8.2.1 Satisfacción del usuario

calidad como una medida de prevención de futuras no conformidades en la prestación de servicios.

Dicha acción está directamente relacionada con los procesos de apoyo: gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.

2.2.3 Estandarizar la medición de requerimientos del usuario interno y externo

La Norma ISO 9001-2000 e ISO 9001-2008 solicitan se implementen métodos apropiados para el seguimiento y control de los procesos esto a través de indicadores y herramientas estadísticas.

Sin embargo, en la Norma no especifica el uso de indicadores de impacto, pero en vista de las necesidades de información para la ciudadanía y para la dirección ejecutiva es necesaria la implementación de indicadores de impacto sobre la conformidad, los requisitos, la eficiencia y la eficacia de la gestión y los servicios.

2.2.4 Sistematización del proceso de mantenimiento y aseguramiento de la calidad

El mantenimiento y control de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad están contenidos en la Norma ISO 9001-2000; sin embargo todos estos métodos están formulados en los siguientes manuales: manual de calidad, procedimientos de revisión por la dirección, procedimiento de acciones correctivas, procedimiento de acciones preventivas, procedimientos de servicio no conforme, procedimiento de auditorías internas. Y el método de comunicación con el usuario y la conformidad de los servicios están definidos en cada uno de los manuales de funcionamiento de los servicios de bolsa de empleo y desarrollo empresarial.

En caso de reemplazar al representante del Sistema de Gestión de Calidad o al Asistente de Calidad, el nuevo personal debe leer todos estos documentos y leer la sistematización de todos los procesos certificados para comprender el

funcionamiento de los mismos. Es decir no existe un flujo o procedimiento que visibilice la integración de los procesos certificados y no certificados, y como estos interactúan entre sí para lograr la denominada cadena de valor.

Para efectos de capacitación y empoderamiento del personal es necesario la elaboración e institucionalización de un documento que contenga el procedimiento de mantenimiento del sistema de calidad, la comunicación con el usuario y como lograr la conformidad de los servicios.

De esta manera se optimizarían recursos ya que el resto de manuales se podrían distribuir de manera digital y contar con un documento que integre toda la información útil y necesaria para comprender a la perfección el funcionamiento del Sistema de Calidad.

2.2.5 Implementación de actividades de empowerment y toma de conciencia por parte del personal

La cláusula 6.2 Recursos Humanos de la Norma ISO 9001-2000 manifiesta lo siguiente: “El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”²², en esta cláusula no se hace referencia a la importancia que tiene el personal que no está directamente en contacto con el usuario.

Pero, en la Norma ISO 9001-2008 manifiesta: “La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro de la organización”²³.

Por tanto es necesario que el área de recursos humanos tome conciencia de la importancia de actividades de empoderamiento para el personal sobre el Sistema de Calidad de CONQUITO.

²² ISO ORGANIZATION, *Norma ISO 9001-2000*. Cláusula 6.2 Recursos Humanos

²³ Idem

A continuación se presenta el proceso seguido para la realización de encuestas de investigación que fundamentan la necesidad de un mejoramiento en ciertos puntos del Sistema de Gestión de Calidad Implementado en CONQUITO.

2.3. DEFINICIÓN DE TAMAÑO DE MUESTRA

Población: es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, en este caso la población serán todos los usuarios internos (empleados de CONQUITO) y los usuarios externos (se tomará como población al total de usuarios atendidos durante el 2008).

Muestra: subgrupo de la población. Para determinar la muestra más idónea se ha dividido las muestras en dos partes, una será no probabilística y otras probabilística.

2.3.1 Muestra no probabilística (enfocada al interno de la organización):

Las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria, utilizaremos las siguientes tipos de muestra no probabilística:

Muestra de expertos: se realizará una encuesta a 17 personas que tienen los cargos de oficiales, responsables y coordinadores de proyectos, con el fin de conocer aspectos concernientes al sistema de indicadores.

Otra con todos los empleados de CONQUITO que son 70 personas para lo referente a satisfacción del usuario interno y mantenimiento y aseguramiento de la calidad.

2.3.2 Muestra probabilística:

“Son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de

datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

Los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto, nos darán estimados precisos del conjunto mayor. Que tan preciso son dichos estimados depende del error en el muestreo, el que se puede calcular, pues hay errores que dependen de la medición y estos errores no pueden ser calculados matemáticamente²⁴.

A continuación se presenta la fórmula que se utilizará para determinar el tamaño de la muestra.

Ecuación 1: Fórmula para el cálculo de la muestra en población finita

$$n = \frac{(N)(S)^2(Z)^2}{(N-1)(E)^2 + S^2 + Z^2}$$

Donde:

n = muestra

N = población

S = probabilidad de éxito o fracaso

Z = nivel de confiabilidad

E = error estimado (5%)

En el caso de las encuestas a realizarse para el usuario interno, se ejecutarán de la siguiente manera:

- ✓ Se elaborarán tres encuestas focalizadas para distintos grupos dentro de la organización.

- ✓ La investigación relacionada al enfoque de la calidad respecto al usuario interno y mantenimiento y aseguramiento de la calidad serán realizadas a toda la población que es 70 personas.

²⁴ SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la Investigación*, capítulo 8.

- ✓ La investigación relacionada al desarrollo de indicadores de impacto será realizada únicamente a cargos de oficiales, responsables y coordinadores de proyectos que son un total de 17 personas

Para la investigación al usuario externo se utilizarán los siguientes datos:

N = 20.000 usuarios atendidos en el 2008

S = probabilidad de éxito o fracaso (0.5)

Z = nivel de confiabilidad (1.96) para obtener un 95% de confianza

E = error estimado (0.05)

$$n = \frac{(20.000)(0.5)^2 (1.95)^2}{(20.000 - 1)(0.05)^2 + 0.5^2 + 1.95^2} \quad n = \frac{19.208}{54,08910}$$

La muestra es de 355 personas a quienes se les realizará una encuesta que fundamente la propuesta de mejoramiento a ser elaborada y presentada a la dirección ejecutiva de CONQUITO.

2.3.4. Elaboración de encuesta

Las encuestas han sido elaboradas con preguntas cerradas, con opciones múltiples de respuestas.

Anexo 10: Formato de encuesta para el usuario interno

Anexo 11: Formato de encuesta para mandos altos y medios

Anexo 12: Formato de encuesta para el usuario externo

2.3.5. Aplicación de encuesta

Aplicación de la encuesta al usuario interno

Esta encuesta fue realizada a todos los empleados y pasantes de CONQUITO, siendo un total de 70 encuestados.

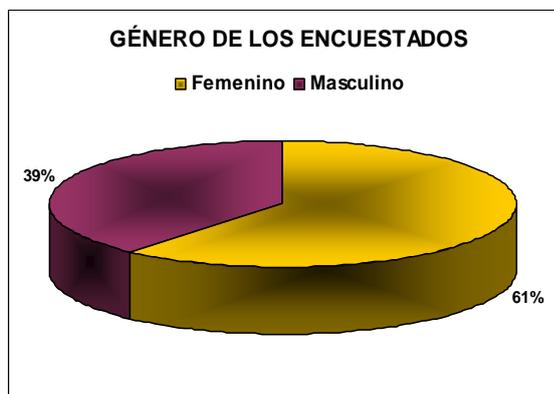
Tabla 7: Tabulación de encuestas al usuario interno (por género)

Encuesta	Sexo	
	Femenino	Masculino
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5		1
6	1	
7		1
8	1	
9	1	
10		1
11		1
12	1	
13		1
14		1
15		1
16		1
17	1	
18	1	
19	1	
20		1
21		1
22	1	
23		1
24	1	
25	1	
26	1	
27	1	
28		1
29		1
30	1	
31	1	
32	1	
33		1
34	1	
35		1
36	1	
37	1	
38		1
39	1	
40	1	
41	1	
42		1
43	1	
44	1	
45		1
46	1	
47		1
48		1
49	1	
50		1
51	1	
52	1	
53		1
54	1	
55	1	
56	1	
57	1	
58		1
59		1
60	1	
61		1
62	1	
63	1	
64	1	
65		1
66	1	
67	1	
68	1	
69		1
70	1	
TOTAL	43	27

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 8: Gráfico de análisis de género de los usuarios internos encuestados



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Como podemos observar, de acuerdo a la **tabla 7** de conteo de los 70 empleados, 43 de los empleados que laboran en CONQUITO son mujeres, y 27 son hombres. En promedio, los empleados de CONQUITO trabajan.

Aplicación de encuesta a mandos altos y medios

Esta encuesta fue realizada a 17 empleados que ocupan los cargos de oficiales, responsable y coordinadores de proyecto, con el objetivo de conocer su opinión sobre el actual sistema de indicadores y la posibilidad de construir indicadores de impacto.

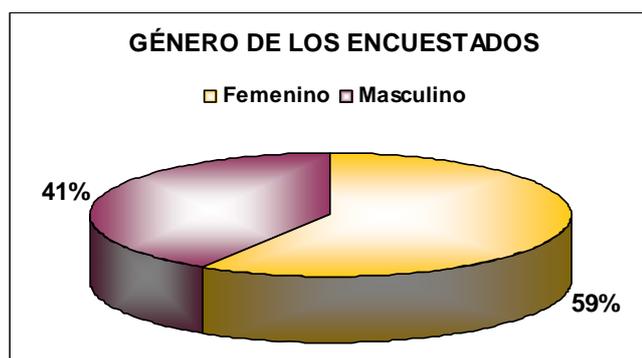
Tabla 8: Tabulación de encuestas a mandos altos y medios (por género)

Encuesta	Sexo	
	Femenino	Masculino
1	1	
2	1	
3		1
4	1	
5	1	
6		1
7	1	
8	1	
9	1	
10		1
11		1
12		1
13	1	
14	1	
15		1
16		1
17	1	
TOTAL	10	7

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Gráfico 9: Gráfico de análisis de encuesta a mandos altos y medios (por género)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Como podemos observar en **el gráfico 9**, más de la mitad del personal son mujeres y se encuentran en niveles de alta decisión y responsabilidad.

Aplicación de la encuesta los usuarios externos

Tabla 9: Tabulación de encuesta realizada al usuario externo (género y servicios utilizados)

Encuesta	Sexo		Servicio que utilizaron					
	F	M	Cibernario	Bolsa	Crédito	Capacitación	Desarrollo Empresarial	Comercio Exterior
355	170	185	58	75	36	71	86	29

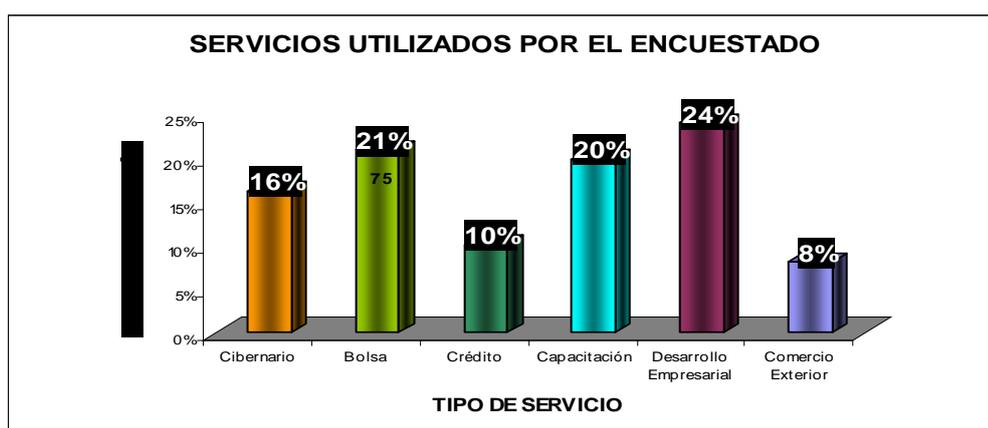
Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

La encuesta fue realizada a un total de 355 usuarios de los distintos servicios que CONQUITO presta, tanto en su sede “Factoría del Conocimiento” como en sus centros de servicios.

Como podemos observar en **la tabla 9** de conteo, y los **gráficos 10 y 11** los usuarios en su mayoría son hombres y los espacios de mayor afluencia son los servicios de desarrollo empresarial, la bolsa metropolitana de empleo, capacitación y cibernario.

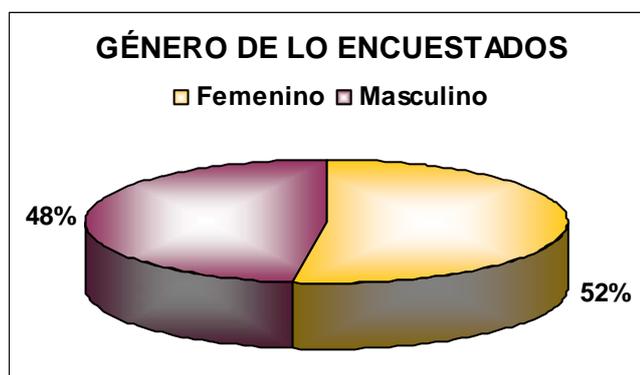
Gráfico 10: Gráfico de análisis de servicios utilizados por los usuarios externos encuestados



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 11: Gráfico de análisis del género de los usuarios externos encuestados



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Con estos datos, podemos tener una idea general sobre los servicios que son de mayor requerimiento por los usuarios, con este antecedente, podremos identificar qué áreas deben ser mejoradas para alcanzar altos niveles de satisfacción y determinar las necesidades de información para la toma de decisiones y sobre que grupos aplicar actividades de seguimiento tanto de resultados como de impacto generado.

2.3.6. Tabulación y análisis de encuesta

2.3.6.1 Tabulación y análisis de encuesta aplicada al usuario interno

1. ¿Sabe usted que CONQUITO cuenta con certificación ISO 9001-2000?

Con esta pregunta, se pretende determinar si los empleados han recibido una inducción sobre la certificación de calidad con la cuenta la institución.

Tabla 10: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 1: conocimiento de la certificación)

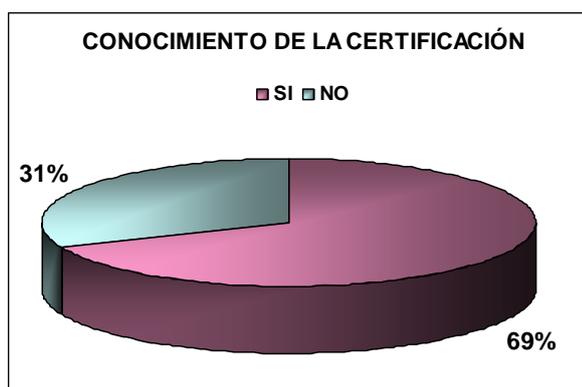
Encuesta	Certificación	
	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4		1
5		1
6	1	
7		1
8	1	1
9	1	
10		1
11		1
12	1	
13		1
14		1
15	1	
16		1
17		1
18	1	
19	1	
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25		1
26		1
27	1	
28	1	
29	1	
30		1
31	1	
32		1
33	1	
34	1	
35	1	
36		1
37	1	
38	1	
39	1	
40	1	
41	1	
42	1	
43		1
44	1	
45	1	
46	1	
47	1	
48	1	
49	1	
50	1	
51		1
52		1
53	1	
54		1
55	1	
56	1	
57	1	
58	1	
59	1	
60	1	
61	1	
62	1	
63	1	
64	1	
65		1
66		1
67	1	
68	1	
69		1
70	1	
TOTAL	48	22

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Como podemos observar en la **tabla 10** de conteo, gran parte de los empleados conoce que CONQUITO cuenta con certificación de calidad ISO 9001-2000.

Gráfico 12: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 1: conocimiento de la certificación)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

El 69% personas manifiestan conocer que CONQUITO cuenta con certificación ISO 9001-2000, mientras que el 31% desconoce que la institución contaba con la certificación de calidad, tal como lo muestra **el gráfico 12**.

Durante la ejecución de la encuesta se pudo observar que, aquellos encuestados que manifestaban desconocer que CONQUITO contaba con certificación ISO 9001-2000, pertenecían al proyecto de Agricultura Urbana Participativa (AGRUPAR), son pasantes, o no han cumplido un año de trabajo en la institución.

2. ¿En qué grado es comprendida la misión y visión de CONQUITO?

Esta pregunta fue contestada por los empleados que manifestaron conocer que la institución cuenta con certificación de calidad ISO 9001-2000 en la pregunta anterior, se le preguntó si comprendían la misión y visión institucional, puesto que este es un requisito indispensable de la Norma ISO 9001-2000, y la base fundamental de la planificación de las áreas y proyectos de CONQUITO. Como pudimos notar solo 48 encuestados conocen que CONQUITO cuenta con certificación de calidad, entonces, este es el grupo poblacional que debe responder esta pregunta.

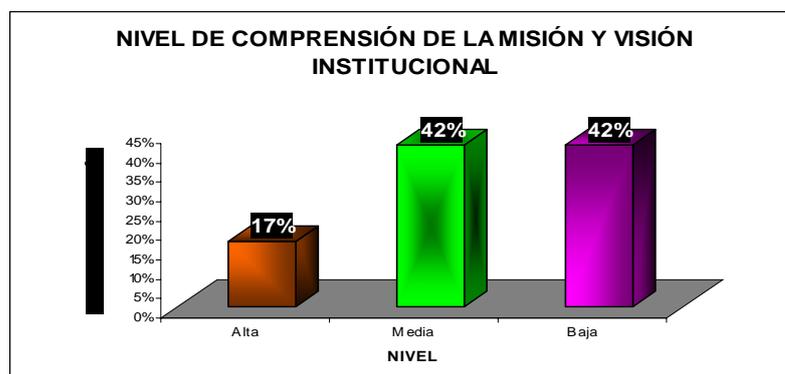
Tabla 11: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 2: comprensión de la misión y visión institucional)

Encuesta	Comprensión de la misión y visión		
	Alta	Media	Baja
1			1
2			1
3		1	
4			
5			
6			1
7			
8			
9			1
10			
11			
12		1	
13			
14			
15		1	
16			
17			
18			1
19	1		
20			1
21			1
22		1	
23		1	
24			1
25			
26			
27		1	
28			1
29			1
30			
31		1	
32			
33			1
34		1	
35			1
36			
37			1
38	1		
39			1
40			1
41	1		
42		1	
43			
44			1
45		1	1
46	1		
47		1	
48		1	
49			1
50		1	
51			
52			
53			1
54			
55			1
56		1	
57	1		
58			1
59		1	
60		1	
61	1		
62	1		
63	1		
64		1	
65			
66			
67		1	
68		1	
69			1
70			1
TOTAL	8	20	20

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 13: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 2: comprensión de la misión y visión institucional)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Durante la ejecución de la encuesta se pudo observar que los 8 encuestados, representados por el 17%, que respondieron que si comprendían altamente la misión y visión de CONQUITO, son los coordinadores de los proyectos y han trabajado en la institución entre 2 y 3 años.

3. Marque con una x los procesos que cuentan con certificación de calidad ISO 9001-2000

No solo basta saber que la institución cuenta con la Certificación ISO 9001-2000 y comprender la su misión y visión, también es importante conocer que procesos cuentan con esta certificación. Esta pregunta, al igual que la anterior fue contestada únicamente por los 48 encuestados que manifestaron conocer que CONQUITO cuenta con la certificación ISO 9001-2000. CONQUITO tienen en total 8 procesos certificados: Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)- Bolsa Metropolitana de Empleo (BME)- Gestión Administrativa (GAD)- Gestión Financiera (GFN)- Gestión de Recursos Humanos (GRH)- Comunicación (COM)- Dirección ejecutiva (DEJ)- Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

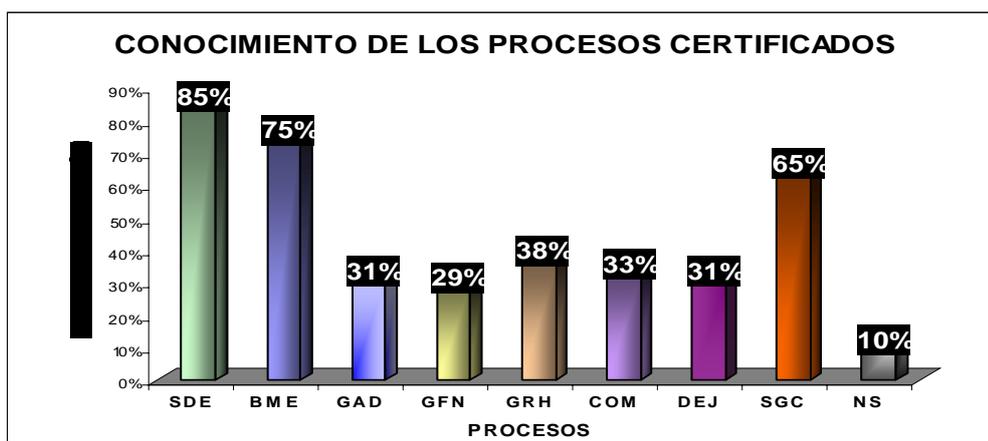
Tabla 12: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 3: conocimiento de procesos certificados)

Encuesta	Procesos certificados								
	SDE	BME	GAD	GFN	GRH	COM	DEJ	SGC	NS
1									1
2	1	1							
3	1	1				1	1	1	
4									
5									
6	1								
7									
8									
9	1	1						1	
10									
11									
12	1	1	1	1	1	1	1	1	
13									
14									
15	1	1			1			1	
16									
17									
18		1							
19	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	1	1			1		1	1	
21	1	1						1	
22	1	1						1	
23	1								
24	1								
25									
26									
27	1	1	1		1			1	
28									1
29	1								
30									
31	1	1						1	
32									
33									1
34	1	1			1	1		1	
35	1							1	
36									
37	1	1						1	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1						1	1
40	1	1							1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1							
43									
44									1
45	1	1							
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	1								
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1								
50	1	1							1
51									
52									
53	1	1						1	1
54									
55		1							
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	1	1							1
59	1	1							
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	1						1	1
65									
66									
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69									
70									1
TOTAL	41	36	15	14	18	16	15	31	5

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 14: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 3: conocimiento de procesos certificados)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

De los 48 encuestados el 85% de los conocen que los servicios de desarrollo empresarial, y en 75% que la bolsa metropolitana de empleo cuentan con certificación ISO 9001-2000.

Sin embargo, menos de la mitad, sabe que los procesos de apoyo (administrativo, financiero, recursos humanos) y los gobernantes (comunicación y dirección ejecutiva) cuentan con la certificación de calidad.

Durante la encuesta se pregunto abiertamente al encuestado, ¿cómo sabía que tal o cual proceso está certificado?, a lo que respondieron, que lo sabían debido a que se los informó su coordinador y/o responsable de proyecto.

Cabe mencionar que los servicios de desarrollo empresarial y de bolsa de empleo son los de mayor concentración de empleados que tiene CONQUITO, además estos servicios tienen procesos de seguimiento y cumplimiento más rigurosos.

4. ¿Cómo tiene usted acceso a los procedimientos documentados de CONQUITO?

A esta pregunta contestaron el total de la población, es decir los 70 encuestados iniciales. De acuerdo al representante de calidad de CONQUITO, Econ. Daniel Egas, todos los empleados tienen acceso a los procedimientos documentados a través de su propio computador.

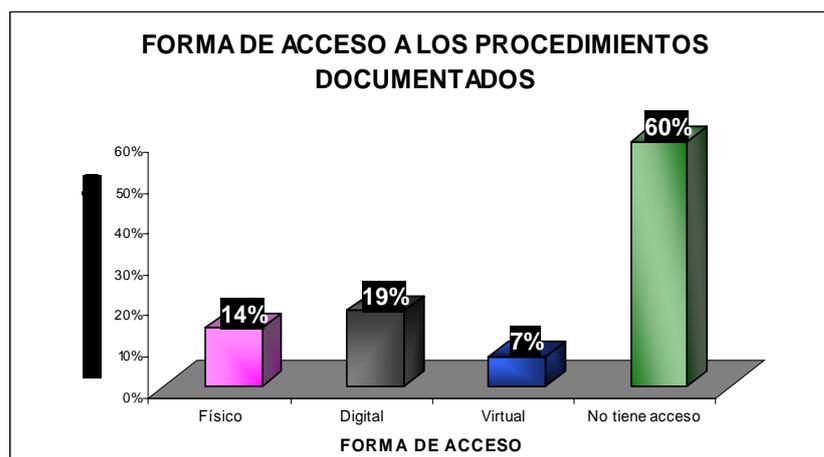
Tabla 13: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 4: acceso a los documentos del SGC)

Encuesta	Acceso a los documentos			
	Físico	Digital	Virtual	No tiene acceso
1				1
2				1
3		1		
4				1
5				1
6				1
7				1
8				1
9				1
10				1
11				1
12			1	
13				1
14				1
15		1		
16				1
17				1
18				1
19	1			
20				1
21		1		
22		1		
23			1	
24				1
25				1
26				1
27			1	
28				1
29				1
30				1
31		1		
32				1
33				1
34		1		
35				1
36				1
37				1
38	1			
39			1	
40				1
41	1			
42				1
43				1
44				1
45			1	
46	1			
47			1	
48	1			
49				1
50				1
51				1
52				1
53				1
54				1
55			1	
56			1	
57	1			
58				1
59				1
60			1	
61	1			
62	1			
63	1			
64				1
65				1
66				1
67			1	
68	1			
69			1	
70				1
TOTAL	10	13	5	42

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 15: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 4: acceso a los documentos del SGC)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Sin embargo de acuerdo al **gráfico 15**, el 60% de los empleados no tiene acceso a los documentos de calidad. De acuerdo al representante de calidad, la política de ahorro de papel de CONQUITO, prioriza el acceso a los documentos de forma digital, a lo cual apenas un 7% hace uso, el 14% que tiene el documento físico son solo los responsables directos de los procesos.

5. ¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca del proceso de mejoramiento continuo de la calidad que CONQUITO aplica actualmente?

El proceso de mejora continua debe ser conocido y comunicado a toda la institución, independientemente de que el empleado sea nuevo o no, esté relacionado con el proceso certificado o no lo esté.

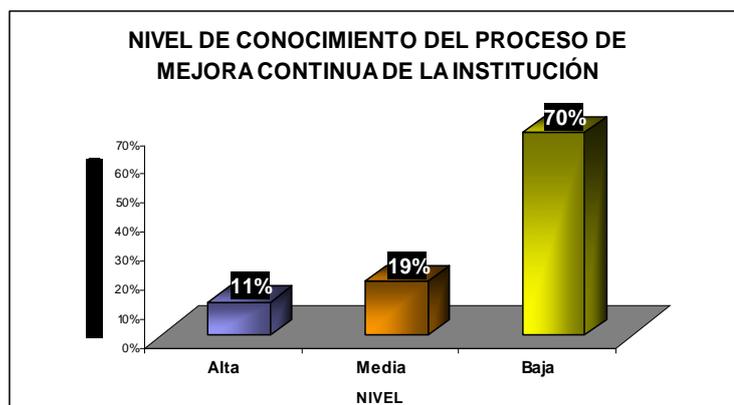
Tabla 14: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 5: nivel de conocimiento del proceso de mejoramiento continuo)

Encuesta	Conocimiento mejora continua		
	Alta	Media	Baja
1			1
2			1
3		1	
4			1
5			1
6			1
7			1
8			1
9			1
10			1
11			1
12		1	
13			1
14			1
15		1	
16			1
17			1
18			1
19	1		
20			1
21		1	
22		1	
23		1	
24			1
25			1
26			1
27			1
28			1
29			1
30			1
31			1
32			1
33			1
34		1	
35			1
36			1
37			1
38	1		
39			1
40			1
41	1		
42			1
43			1
44			1
45			1
46	1		
47			1
48		1	
49		1	
50		1	
51			1
52			1
53		1	
54			1
55			1
56			1
57	1		
58			1
59			1
60		1	
61	1		
62	1		
63	1		
64			1
65			1
66			1
67		1	
68			1
69			1
70			1
TOTAL	8	13	49

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 16: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 5: nivel de conocimiento del proceso de mejoramiento continuo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

El bajo nivel de conocimiento del proceso de mejora continua, representado por el 70%, es un referente que demuestra la importancia del compromiso de los empleados con el sistema de gestión de calidad

Apenas un 11% de los empleados conocen del proceso, se pudo observar que estos 8 empleados que manifestaron conocerlo son los coordinadores y/o responsables de los procesos.

6. ¿Qué grado de dificultad tiene para comprender el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de CONQUITO?

La falta de conocimiento, inicia con la falta de comprensión, ya que los encuestados manifestaron conocer que es un proceso de mejoramiento continuo, pero no conocen como CONQUITO aplica este proceso. Entonces lo que se pretende es conocer si la falta de comprensión es la causa de la falta de conocimiento del proceso de mejoramiento continuo por parte del personal de CONQUITO.

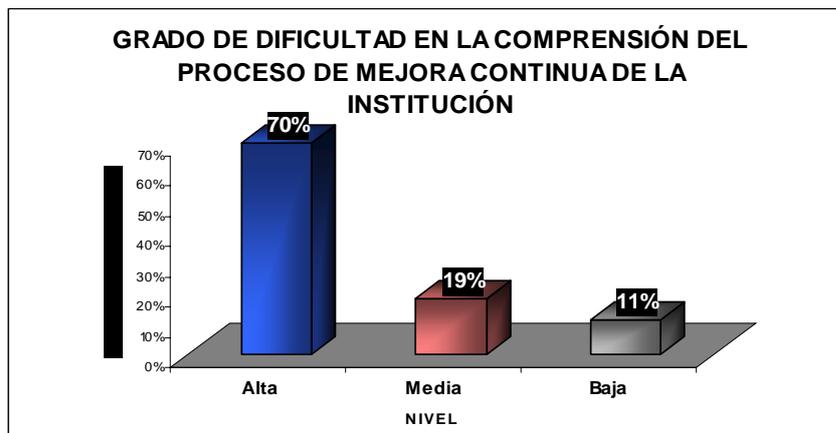
Tabla 15: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 6: grado de dificultad en la comprensión del proceso de mejoramiento continuo)

Encuesta	Grado de dificultad en comprender el proceso de mejoramiento continuo		
	Alta	Media	Baja
1	1		
2	1		
3		1	
4	1		
5	1		
6	1		
7	1		
8	1		
9	1		
10	1		
11	1		
12		1	
13	1		
14	1		
15	1		
16	1		
17	1		
18	1		
19			1
20	1		
21		1	
22		1	
23		1	
24	1		
25	1		
26	1		
27	1		
28	1		
29	1		
30	1		
31		1	
32	1		
33	1		
34		1	
35	1		
36	1		
37	1		
38			1
39	1		
40	1		
41			1
42	1		
43	1		
44	1		
45	1		
46			1
47	1		
48	1		
49		1	
50		1	
51	1		
52	1		
53		1	
54	1		
55	1		
56		1	
57			1
58	1		
59	1		
60		1	
61			1
62			1
63			1
64	1		
65	1		
66	1		
67	1		
68	1		
69		1	
70	1		
TOTAL	49	13	8

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 17: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 6: grado de dificultad en la comprensión del proceso de mejoramiento continuo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Es decir, los empleados que manifiestan tener un bajo conocimiento del proceso de mejora continua aplicado en CONQUITO (70%), tienen un alto grado de dificultad para comprender el proceso.

Entonces podemos decir, que los empleados que tienen un nivel alto y medio de comprensión del proceso de mejora continua conocen y aplican dicho proceso.

7. ¿Cuáles cree que son las posibles causas por las cuales el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de CONQUITO no se conoce?

Como podemos observar en la **tabla 16** y en **el gráfico 18**, de las tres posibles causas expuestas, la falta de comprensión del proceso en sí representa el 37% de los problemas de los empleados, esto ratifica los resultados de la pregunta anterior.

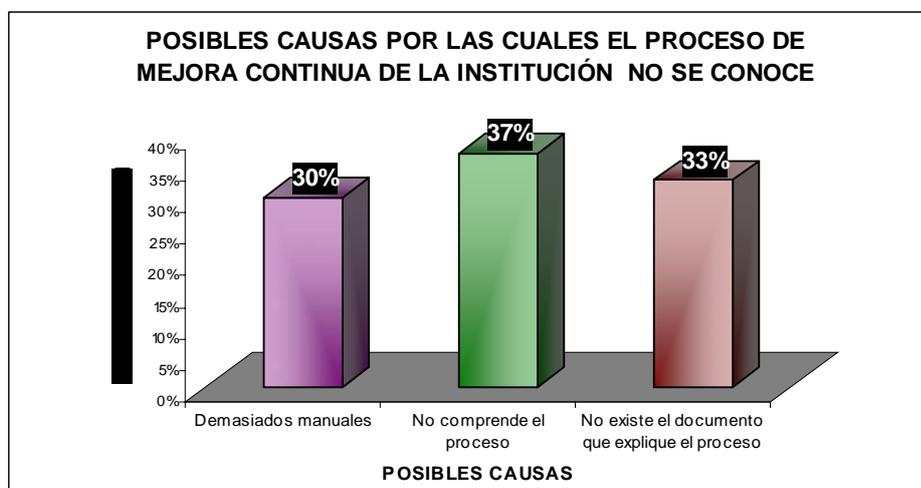
Tabla 16: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 7: posibles causas de la dificultad en la comprensión del proceso de mejoramiento continuo)

Encuesta	Posibles causas del desconocimiento del proceso de mejoramiento continuo		
	Demasiados manuales	No comprende el proceso	No existe el documento que explique el proceso
1	1		
2	1		
3			1
4			1
5	1		
6		1	
7			1
8		1	
9			1
10		1	
11	1		
12	1		
13		1	
14		1	
15	1		
16		1	
17		1	
18			1
19			1
20		1	
21	1		
22			1
23			1
24			1
25		1	
26		1	
27		1	
28		1	
29		1	
30		1	
31	1		
32		1	
33		1	
34	1		
35			1
36			1
37	1		
38			1
39	1		
40	1		
41			1
42	1		
43			1
44	1		
45			1
46	1		
47		1	
48			1
49	1		
50			1
51		1	
52		1	
53		1	
54		1	
55			1
56	1		
57			1
58	1		
59			1
60		1	
61	1		
62	1		
63			1
64	1		
65			1
66		1	
67			1
68		1	
69			1
70		1	
TOTAL	21	26	23

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 18: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 7: posibles causas de la dificultad en la comprensión del proceso de mejoramiento continuo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

La no existencia de un documento que explique el proceso, y el exceso de documentos dificultan la comprensión del proceso. Estas respuestas no tienen mayor diferencia entre ellas, es decir, las posibles causas son factibles, ya que de acuerdo al análisis de los procesos certificados expuestos anteriormente en este capítulo, existen al menos 26 documentos de los cuales 7 contienen los lineamientos principales para entender el proceso de mejora continua.

8. ¿Cómo manifiesta sus comentarios o sugerencias para mejorar la gestión de las áreas: administrativa, financiera, recursos humanos o comunicación?

La retroalimentación por parte de los usuarios, es uno de los elementos del proceso de mejoramiento continuo de la calidad, como podemos observar en la **tabla 17 y Gráfico 19**, aunque la mayor parte de los empleados no conoce, no comprende y además tiene dificultades para acceder a los documentos del SGC, la retroalimentación a través de comentarios y sugerencias es aplicable a cualquier organización aunque no tenga la certificación de calidad ISO 9001-2000, ya que constituye uno de los elementos para la mejora continua.

Tabla 17: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 8: manifestación de comentarios a las áreas de apoyo)

Encuesta	Manifestaciones de quejas y sugerencias		
	Verbal	Escrita	No lo hace
1		1	
2	1		
3		1	
4			1
5		1	
6			1
7	1		
8			1
9		1	
10			1
11	1		
12		1	
13			1
14			1
15	1		
16			1
17			1
18			1
19	1		
20		1	
21		1	
22		1	
23	1		
24			1
25			1
26	1		
27	1		
28			1
29		1	
30			1
31	1		
32			1
33			1
34		1	
35	1		
36			1
37	1		
38		1	
39			1
40	1		
41		1	
42			1
43			1
44	1		
45		1	
46		1	
47			1
48	1		
49	1		
50			1
51			1
52	1		
53			1
54			1
55		1	
56	1	1	
57			1
58	1		
59			1
60	1		
61		1	
62			1
63			1
64			1
65		1	
66			1
67			1
68	1		
69			1
70			1
TOTAL	20	17	33

Fuente: Encuesta a usuarios internos

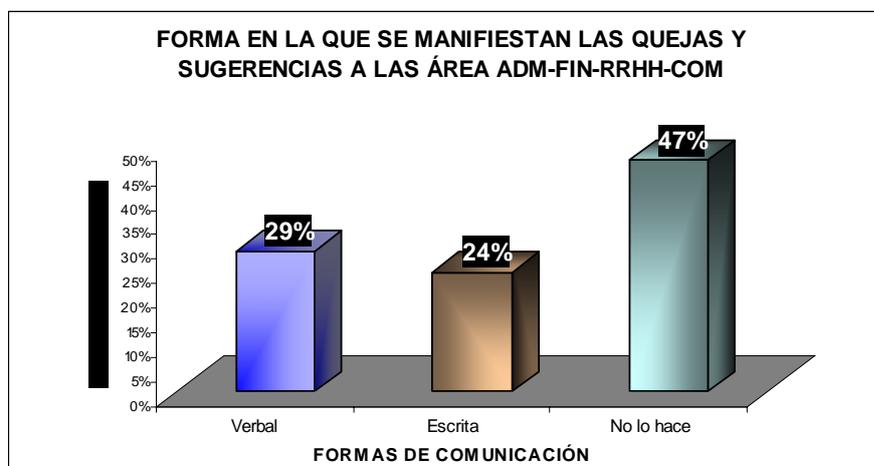
Elaborado por: la autora

La **tabla 17** nos demuestra como los empleados manifiestan sus comentarios y sugerencias para las áreas administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación.

Podemos observar que en su mayoría los empleados no realizan comentario alguno sobre la gestión prestada por las áreas de apoyo, posiblemente por la falta de conocimiento o comprensión del funcionamiento del proceso de mejoramiento continuo, como se observo en preguntas anteriores.

Las respuestas son dramáticas puesto que el 47% de los encuestados no realiza comentarios y sugerencias para mejorar la gestión de las áreas administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación.

Gráfico 19: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 8: manifestación de comentarios a las áreas de apoyo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

El 29% de los empleados lo hace de manera verbal y el 24% de los empleados lo hace por escrito. La comunicación escrita de comentarios se la realiza a través del correo electrónico y en pocas ocasiones se entrega un documento físico, debido a la política de uso de papel

De esta manera podemos deducir que el empleado no manifiesta sus comentarios debido a que no comprende o no conoce el proceso de mejora continua para los procesos, debemos añadir que si el empleado no conoce que estas áreas tienen certificación de calidad, difícilmente sabrán que su retroalimentación es importante para el sistema de gestión de calidad.

Además recordemos, que son los responsables de los procesos los mayores conocedores del proceso de mejoramiento continuo, y de acuerdo a lo manifestado por ellos durante la encuesta, son ellos los que se encargan directamente del mejoramiento de procesos o esperan las recomendaciones de auditoría interna para realizar los mejoramiento necesarios.

9. ¿Cuántas ocasiones ha emitido comentarios o sugerencias para mejorar la gestión de las áreas: administrativa, financiera, recursos humanos o comunicación?

Tabla 18: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 9: frecuencia de los comentarios a las áreas de apoyo)

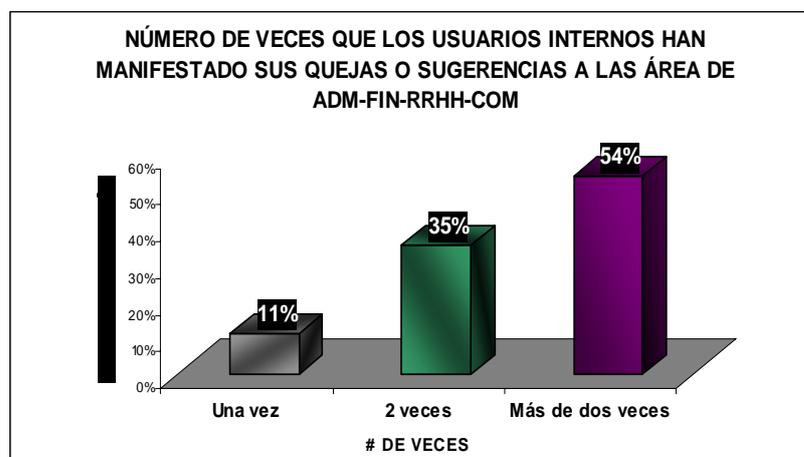
Encuesta	Veces que el empleado ha manifestado sus comentarios a las áreas de apoyo			
	Una vez	2 veces	Más de dos veces	No lo hace
1		1		
2		1		
3			1	
4				
5			1	
6				
7		1		
8				
9		1		
10				
11		1		
12			1	
13				
14				
15			1	
16				
17				
18				
19			1	
20			1	
21			1	
22		1		
23		1		
24				
25				
26	1			
27			1	
28				
29	1			
30				
31			1	
32				
33				
34			1	
35	1			
36				
37			1	
38			1	
39				
40			1	
41		1		
42				
43				
44			1	
45		1		
46			1	
47				
48		1		
49			1	
50				
51				
52			1	
53				
54				
55		1		
56	1			
57				
58			1	
59				
60		1		
61		1		
62				
63				
64				
65			1	
66				
67				
68			1	
69				
70				
TOTAL	4	13	20	0

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Esta pregunta está orientada para los usuarios que si manifiestan sus comentarios o sugerencias, ya sea de forma verbal o escrita, siendo 37 los empleados.

Gráfico 20: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 9: frecuencia de los comentarios a las áreas de apoyo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

El 54% de los empleados han manifestado sus comentarios o sugerencias más de dos ocasiones. Este dato es importante ya que podemos tener una visión preliminar de la importancia que tienen estos procesos y de la urgencia en implementar un proceso de mejoramiento para ellas.

10. ¿A quién ha dirigido estos comentarios y sugerencias?

El número de veces que el empleado ha manifestado sus comentarios y sugerencias es una primera instancia para determinar la necesidad de un mejoramiento, sin embargo es importante saber si estos comentarios están siendo canalizados a la persona o área adecuada. De igual forma esta pregunta fue contestada solo por los 37 empleados que si manifestaban sus comentarios y sugerencias.

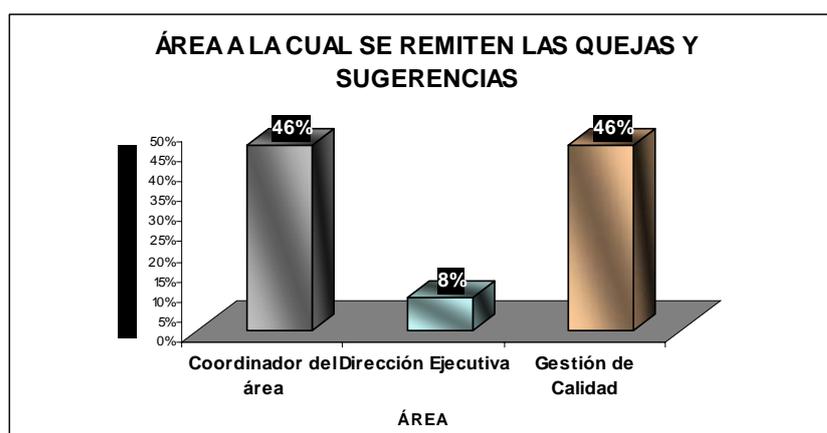
Tabla 19: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 10: a quién van dirigidos los comentarios para las áreas de apoyo)

Encuesta	Canalización de comentarios y sugerencias			35	1		
	Coordinador del área	Dirección Ejecutiva	Gestión de Calidad				
1	1						
2	1						
3			1				
4							
5			1				
6							
7	1						
8							
9			1				
10							
11	1						
12			1				
13							
14							
15			1				
16							
17							
18							
19	1						
20		1					
21	1						
22			1				
23		1					
24							
25							
26	1						
27	1						
28						1	
29	1						
30							
31			1				
32							
33							
34			1				
35							
36							
37							1
38							1
39							
40							1
41							1
42							
43							
44							1
45							1
46							1
47							
48	1						
49	1						
50							
51							
52	1						
53							
54							
55							1
56	1						
57							
58	1						
59							
60	1						
61	1						
62							
63							
64							
65						1	
66							
67							
68							1
69							
70							
TOTAL	17	3	17				

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 21: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 10: a quién van dirigidos los comentarios para las áreas de apoyo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

En igual proporción (46%) remitían sus comentarios a la coordinación del área respectiva y/o al área de gestión de la calidad, es decir realizan una correcta canalización. Solo el 8% (3) de los empleados remite su comentario directamente a la dirección ejecutiva, aunque el compromiso de la dirección ejecutiva es bastante alto respecto a la comunicación interna, el tiempo de respuesta es largo debido a múltiples eventos que la dirección debe atender.

11. ¿En cuáles de los siguientes ámbitos cree usted que deben mejorar las áreas: administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación?

Esta pregunta fue realizada al total de la población original es decir a los 70 empleados.

Tabla 20: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 11: ámbitos de mejora considerados para las áreas de apoyo)

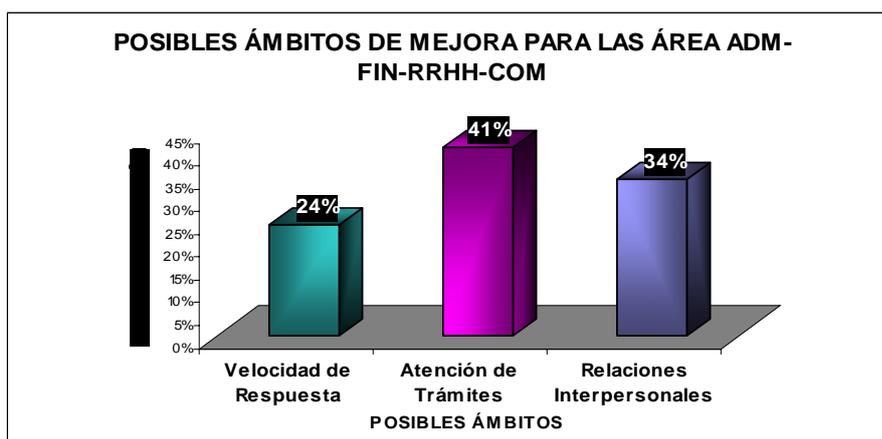
Encuesta	Ámbitos de mejora para las áreas de apoyo		
	Velocidad de Respuesta	Atención de Trámites	Relaciones Interpersonales
1	1		
2			1
3			1
4			1
5		1	
6		1	
7	1		
8			1
9		1	
10		1	
11		1	
12			1
13		1	
14		1	
15			1
16		1	
17	1		
18	1		
19			1
20		1	
21	1		
22		1	
23		1	
24		1	
25		1	
26	1		
27			1
28	1		
29			1
30			1
31			1
32			1
33			1
34			1
35		1	
36			1
37			1
38		1	
39			1
40			1
41			1
42		1	
43			1
44		1	
45		1	
46			1
47		1	
48		1	
49			1
50	1		
51	1		
52			1
53		1	
54	1		
55	1		
56		1	
57	1		
58		1	
59	1		
60		1	
61		1	
62	1		
63		1	
64		1	
65	1		
66	1		
67		1	
68			1
69		1	
70			1
TOTAL	17	29	24

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

De acuerdo a la **tabla 20** de conteo y El **Gráfico 22**, el ámbito principal para mejoramiento es la atención de trámites, considerando que esto hace referencia a la provisión de recursos materiales.

Gráfico 22: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 11: ámbitos de mejora considerados para las áreas de apoyo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Estos datos nos permiten identificar oportunidades de mejora para estas áreas ya que la velocidad de respuesta, la atención y las relaciones interpersonales son parte indispensable de un proceso de satisfacción al usuario interno y aportan enormemente a la reducción de tiempos de espera y disminuyen los conflictos y el mal clima laboral.

12. ¿Qué método de retroalimentación considera el más idóneo para mejorar la gestión de las áreas: administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación?

En las preguntas anteriores, pudimos conocer que solo 37 de los 70 encuestados manifestaban sus comentarios y sugerencias de manera verbal o escrita y los remitían al coordinador del área correspondiente y/o al área de gestión de calidad.

Sin embargo, existen otros instrumentos que nos permiten recolectar información para llevar a cabo un mejoramiento.

En la **tabla 21** y **El Gráfico 23**, se encuentran los métodos de retroalimentación adicionales, siendo la ficha de conformidad la más aceptada por los empleados.

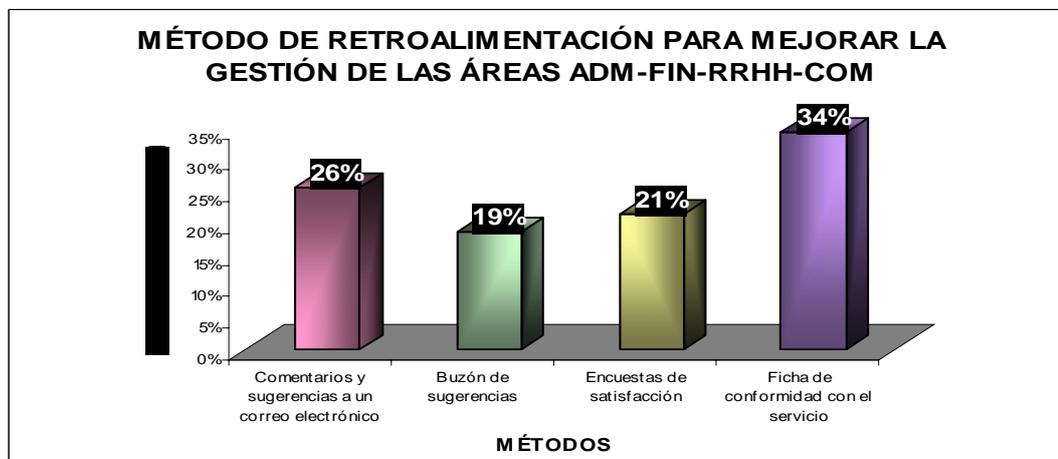
Tabla 21: Tabulación a la encuesta de usuario interno (pregunta 12: método de retroalimentación idóneo para las áreas de apoyo)

Encuesta	Métodos de retroalimentación			
	Comentarios y sugerencias a un correo electrónico	Buzón de sugerencias	Encuestas de satisfacción	Ficha de conformidad con el servicio
1	1			
2	1			
3				1
4				1
5		1		
6			1	
7				1
8				1
9	1			
10	1			
11		1		
12				1
13			1	
14	1			
15			1	
16			1	
17				1
18				1
19				1
20				1
21	1			
22	1			
23			1	
24		1		
25				1
26	1			
27		1		
28	1			
29		1		
30			1	
31				1
32	1			
33				1
34			1	
35		1		
36				1
37				1
38			1	
39			1	
40				1
41				1
42				1
43	1			
44				1
45				1
46				1
47			1	
48			1	
49				1
50				1
51			1	
52				1
53	1			
54	1			
55				1
56				1
57				1
58				1
59				1
60				1
61			1	
62			1	
63				1
64				1
65	1			
66	1			
67	1			
68				1
69	1			
70			1	
TOTAL	18	13	15	24

Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Gráfico 23: Gráfico de análisis de la encuesta al usuario interno (pregunta 12: método de retroalimentación idóneo para las áreas de apoyo)



Fuente: Encuesta a usuarios internos

Elaborado por: la autora

Se mantiene la emisión de comentarios y sugerencias a través de correo electrónico, esto con el fin de mantener la política de ahorro de papel, una encuesta de satisfacción también es un medio de buena aceptación, pero según los encuestados esta encuesta no debe ser continua sino tener cierta periodicidad.

Durante la encuesta se profundizó un poco sobre las respuestas dadas, acerca de la poca aceptación que tiene el buzón de quejas y la encuesta de satisfacción, esto debido a la política de uso del papel y a la posible manipulación de los documentos, lo cual no reflejaría la situación real del proceso.

En este caso se sugiere que sea el área de calidad quien maneje estos procesos para asegurarse de la transparencia del proceso.

2.3.6.2 Tabulación y análisis de la encuesta a mandos altos y medios

1. Indique el grado, en que el actual sistema de indicadores, le ayudan al proceso de toma de decisiones

La creación y cumplimiento de indicadores es parte fundamental del seguimiento y control de los procesos, sin embargo, contar con un buen sistema de indicadores permite a la organización tomar medidas correctivas o preventivas para el mejoramiento de procesos.

Tabla 22: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 1: ayuda del actual sistema de indicadores a la toma de decisiones)

Encuesta	Nivel de ayuda del actual sistema de indicadores			
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
1		1		
2			1	
3		1		
4			1	
5			1	
6			1	
7		1		
8	1			
9		1		
10		1		
11			1	
12			1	
13			1	
14		1		
15			1	
16			1	
17			1	
TOTAL	1	6	10	0

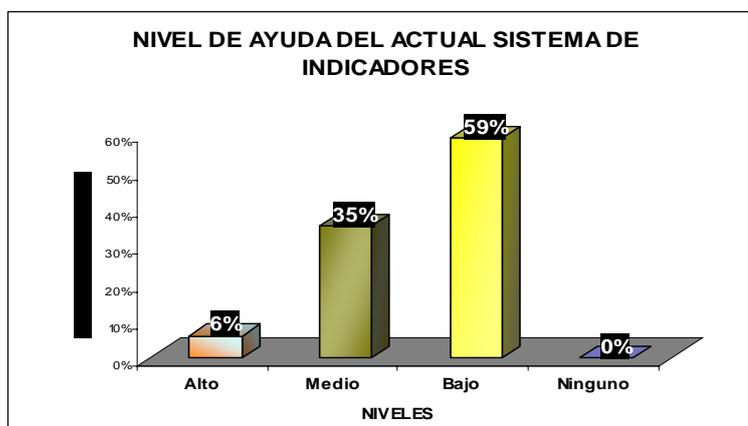
Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Como podemos ver en la **tabla 22** y **El Gráfico 24**, el 59% de los encuestados manifiesta que los actuales indicadores tienen un bajo nivel de ayuda para la toma de decisiones.

De acuerdo a los coordinadores y responsables de los proyectos, los indicadores actuales solo permitan demostrar el cumplimiento de metas y esta referencia no es suficiente para una adecuada toma de decisiones.

Gráfico 24: Gráfico de análisis a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 1: ayuda del actual sistema de indicadores a la toma de decisiones)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Esto nos da la pauta preliminar sobre la importancia de generar nuevos tipos de indicadores que aporten de mejor manera para la toma de decisiones, sin que esto signifique que los actuales indicadores deban ser desechados, pues en un 35% aportan medianamente a la toma de decisiones.

2. ¿Qué tipo de indicador genera actualmente su proyecto?

Tabla 23: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 2: indicador que genera actualmente el proyecto que dirige)

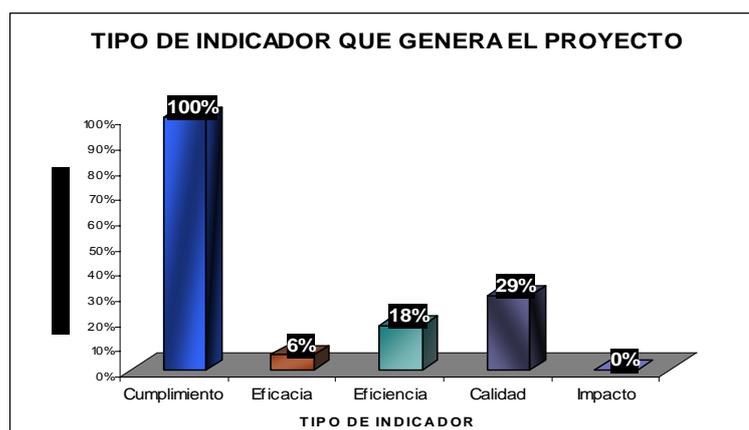
Encuesta	Tipo de indicador que genera el proyecto				
	Cumplimiento	Eficacia	Eficiencia	Calidad	Impacto
1	1				
2	1				
3	1	1	1	1	
4	1		1	1	
5	1				
6	1				
7	1			1	
8	1				
9	1				
10	1				
11	1				
12	1				
13	1		1	1	
14	1				
15	1				
16	1			1	
17	1				
TOTAL	17	1	3	5	0

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

La pregunta anterior nos dice que los actuales indicadores no aportan de gran manera a la toma de decisiones, pero debemos saber que indicadores está generando el proyecto, para poder determinar que indicadores deben complementar la gestión.

Gráfico 25: Gráfico de análisis a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 2: indicador que genera actualmente el proyecto que dirige)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

El 100% de los encuestados manifiesta que su proyecto genera indicadores de cumplimiento, esto según los encuestados, debido a la planificación operativa, en donde solo se solicita indicadores de cumplimiento

De acuerdo a la **tabla 23** y **El Gráfico 25**, son muy pocos los procesos que generan indicadores de eficiencia y eficacia, en su mayoría son los servicios certificados.

Podemos ver que ninguno genera indicadores de impacto y algunos indicadores de calidad esto también está relacionado con los servicios certificados y no con todos los procesos. Esto responde una de las posibles causas por las cuales no se tiene un apoyo fuerte de los indicadores para la toma de decisiones.

3. Indique el nivel de importancia, que tienen para usted, los siguientes indicadores para la toma de decisiones (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)

Tabla 24: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de cumplimiento)

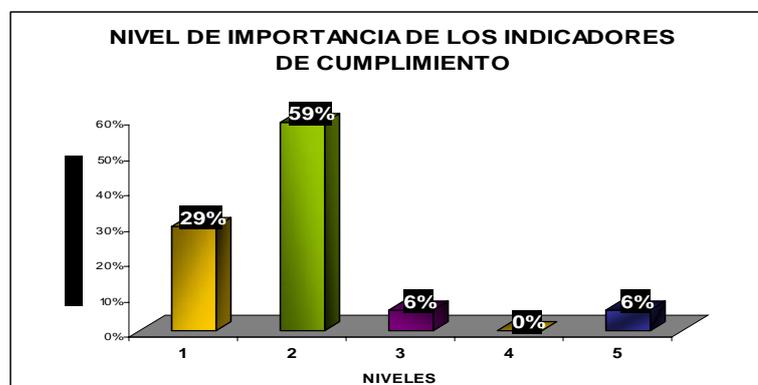
Encuesta	Importancia del Indicador de Cumplimiento				
	I	II	III	IV	V
1	1				
2		1			
3		1			
4			1		
5		1			
6		1			
7	1				
8	1				
9	1				
10		1			
11		1			
12		1			
13		1			
14	1				
15		1			
16		1			
17					1
TOTAL	5	10	1	0	1

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Para los mandos altos y medios, los indicadores de cumplimiento tienen una importancia de segundo nivel, sustentado con un 59% en el nivel 2.

Gráfico 26: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de cumplimiento)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

De acuerdo a los encuestados, los indicadores de cumplimiento solo reflejan datos fríos del número de acciones realizadas y la cantidad de gente a la que se ha beneficiado.

No descartan la importancia de estos indicadores para la rendición de cuentas a la ciudad, al Municipio y otras entidades de control interno y externo, pero consideran que estos indicadores no son suficientes para la toma de decisiones.

Tabla 25: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de eficacia)

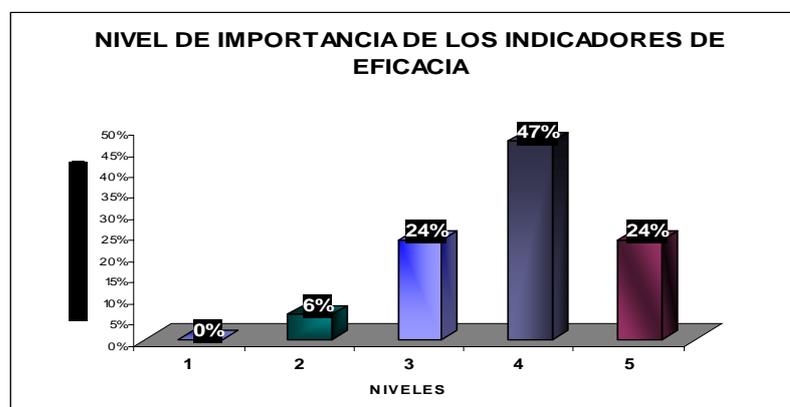
Encuesta	Importancia del Indicador de Eficacia				
	I	II	III	IV	V
1				1	
2					1
3			1		
4				1	
5				1	
6					1
7					1
8					1
9				1	
10				1	
11				1	
12			1		
13				1	
14				1	
15			1		
16			1		
17		1			
TOTAL	0	1	4	8	4

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Como se puede apreciar en la **tabla 25** y **El Gráfico 27**, en un 47% se considera este tipo de indicador en una importancia de cuarto nivel, ninguno de los encuestados considera este indicador como el más importante para la toma de decisiones.

Gráfico 27: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de eficacia)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Además, debemos recordar que los procesos certificados bajo la Norma ISO 9001-2000 cuentan con indicadores de eficacia pero estos no son utilizados para la toma de decisiones, según lo manifestado por los encuestados.

En igual valor, los encuestados consideran que los indicadores de eficacia deberían estar en un tercer o quinto lugar. Para los mandos altos y medios de CONQUITO los indicadores de eficacia solo demuestran si están cumpliendo los procedimientos normados o no, siguen siendo solo datos fríos que funcionan como los indicadores de cumplimiento.

Tabla 26: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de eficiencia)

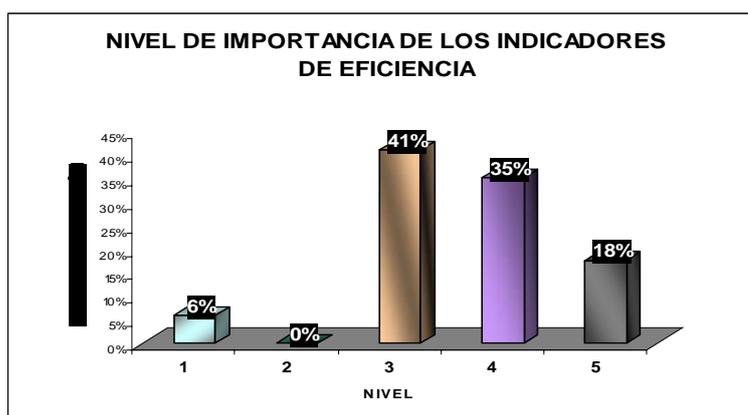
Encuesta	Importancia del Indicador de Eficiencia				
	I	II	III	IV	V
1					1
2				1	
3					1
4	1				
5			1		
6			1		
7				1	
8				1	
9			1		
10			1		
11			1		
12				1	
13			1		
14					1
15				1	
16				1	
17			1		
TOTAL	1	0	7	6	3

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Como podemos apreciar en la **tabla 26** y **El Gráfico 28**, el 41% de los encuestados considera que el indicador de eficiencia tiene una importancia de tercer nivel para la toma de decisiones.

Gráfico 28: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de eficiencia)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Durante la encuesta, los responsables de los procesos manifiestan que los indicadores de eficiencia permiten tomar acciones correctivas y preventivas (toma de decisiones), a lo referente en mejoras puntuales de los procesos.

Apenas el 6% considera este tipo de indicador como un importante para la toma de decisiones esto, según los encuestados, debido a que no todos los proyectos cuentan con este tipo de indicadores.

Tabla 27: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de calidad)

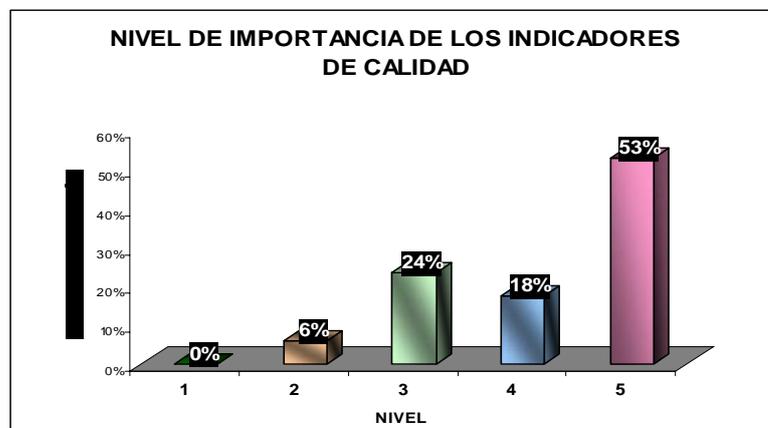
Encuesta	Importancia del Indicador de Calidad				
	I	II	III	IV	V
1			1		
2			1		
3				1	
4					1
5					1
6				1	
7			1		
8		1			
9					1
10					1
11					1
12					1
13					1
14			1		
15					1
16					1
17				1	
TOTAL	0	1	4	3	9

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Para los encuestados los indicadores de calidad son los de menor importancia para la toma de decisiones, cabe mencionar, que los indicadores de calidad están directamente relacionados con brindar servicios con cero errores (conformes).

Gráfico 29: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de calidad)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Como podemos observar en El Gráfico 29, el 53% considera que el indicador de calidad es el de menor importancia.

Mientras apenas el 6% lo considera como la segunda en importancia, esto se debe que la conformidad de los servicios o procesos no aporta a la generación una línea base o decisiones estratégicas, está más bien relacionada con la satisfacción del usuario y su injerencia es indirecta para la toma de decisiones.

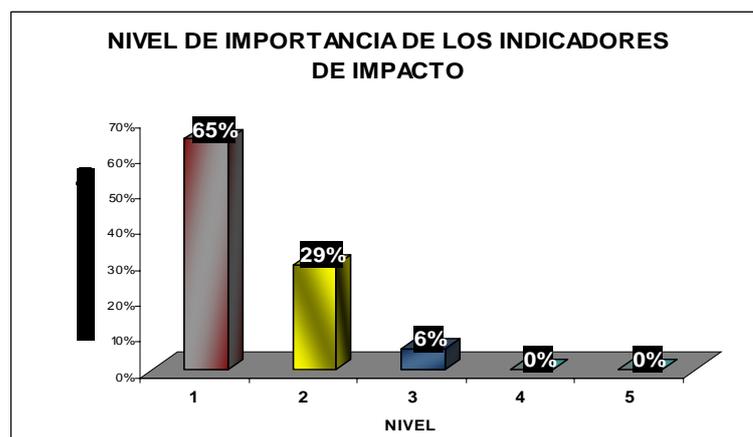
Tabla 28: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de impacto)

Encuesta	Importancia del Indicador de Impacto				
	I	II	III	IV	V
1		1			
2	1				
3	1				
4		1			
5	1				
6	1				
7		1			
8			1		
9		1			
10	1				
11	1				
12	1				
13	1				
14		1			
15	1				
16	1				
17	1				
TOTAL	11	5	1	0	0

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Gráfico 30: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 3: importancia del indicador de impacto)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

De acuerdo a los resultados **del Gráfico 30** el 65% de los mandos altos y medios ven muy importante contar con indicadores de impacto para una adecuada toma de decisiones, pero es necesario saber qué tipo de indicador de impacto es el de mayor necesidad.

Los indicadores de impacto tienen el primer nivel de importancia para el 65% de los representantes de los mandos altos y medios. Los indicadores de impacto se encuentran entre los principales indicadores para la toma de decisiones, en especial cuando se cuenta solo con indicadores de cumplimiento.

Según los encuestados es necesario la construcción de un sistema integral de indicadores se ajusten a las necesidades de todas las áreas, pues existirá áreas donde los indicadores de impacto pasarán a segundo plano, mientras los indicadores de cumplimiento serán los más importantes.

4. ¿Qué tipo de indicador de impacto considera que necesita para la adecuada toma de decisiones?

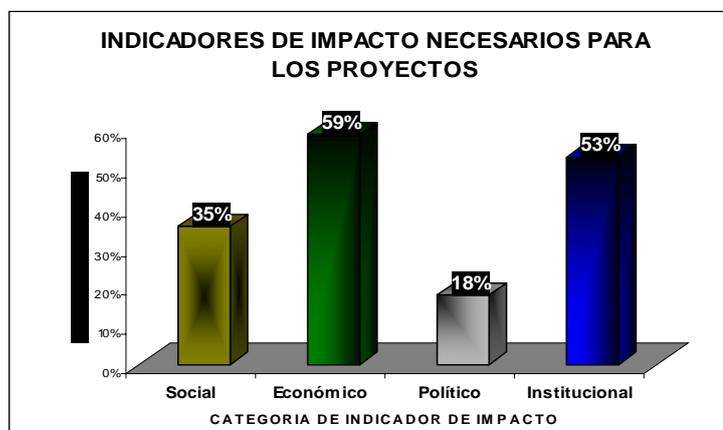
Tabla 29: Tabulación a la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 4: tipo de indicador de impacto para la toma de decisiones)

Encuesta	Indicador de impacto que se necesita			
	Social	Económico	Político	Institucional
1		1		
2	1			
3	1	1		
4				
5		1	1	1
6		1		1
7				1
8				1
9			1	1
10	1	1		
11		1		
12		1		1
13	1	1		
14				1
15	1	1		
16				1
17	1	1	1	1
TOTAL	6	10	3	9

Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Gráfico 31: Gráfico de análisis de la encuesta de mandos altos y medios (pregunta 4: tipo de indicador de impacto para la toma de decisiones)



Fuente: Encuesta a mandos altos y medios

Elaborado por: la autora

Para el 59% de los encuestados es necesario indicadores de impacto económico, para un 53% son necesarios los impactos institucionales. Con esto podemos determinar las necesidades de indicadores que tienen los proyectos, para mejorar su toma de decisión y rendición de cuentas.

2.3.6.3 Análisis de resultados de la encuesta a los usuarios externos

1. ¿Por cuál de los siguientes medios conoció los servicios que presta CONQUITO?

Esta pregunta nos permitirá conocer cuál ha sido el medio de comunicación más utilizado por los usuarios para informarse sobre las actividades de CONQUITO, además permitirá desarrollar estrategias para el fortalecimiento de los canales de comunicación y optar por otros medios de mayor potencial.

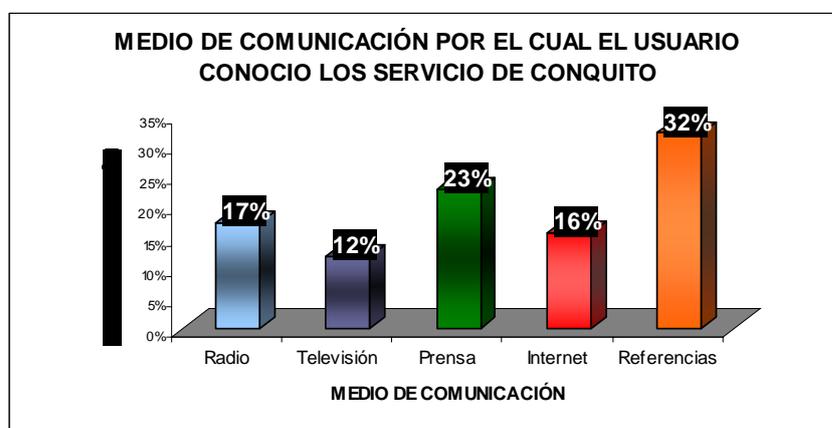
Tabla 30: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 1: medio de comunicación utilizado para conocer de CONQUITO)

Encuesta	Medio por el cual conocieron los servicios de CONQUITO				
	Radio	Televisión	Prensa	Internet	Referencias
355	62	42	81	56	114

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 32: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 1: medio de comunicación utilizado para conocer de CONQUITO)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Como se puede apreciar en la **tabla 30** y **El Gráfico 32**, el uso de los medios de comunicación tiene una proporción muy variada, es decir que se han optimizado los espacios de comunicación para la difusión de servicios.

El 32% de la población manifiesta que conoció los servicios de CONQUITO por referencias de conocidos y el 23% a través de la prensa escrita, estos son los medios de comunicación más utilizados. La televisión y la Internet son los medios menos utilizados.

Sin embargo, según lo manifestado por los encuestados, la difusión debería concentrarse en la Internet por su fácil acceso y comunicación inmediata, con esta

información podemos apreciar la importancia que tiene una excelente atención para aumentar el nivel de referencias positivas sobre la institución.

2. ¿Cómo calificaría la calidad de los servicios que CONQUITO presta?

Como parte del proceso de mejoramiento continuo de la calidad, se realizan periódicamente encuestas de satisfacción sobre el servicio. Esto nos permitirá determinar la satisfacción del usuario de una manera global, independientemente de que tipo de servicio solicitó el usuario.

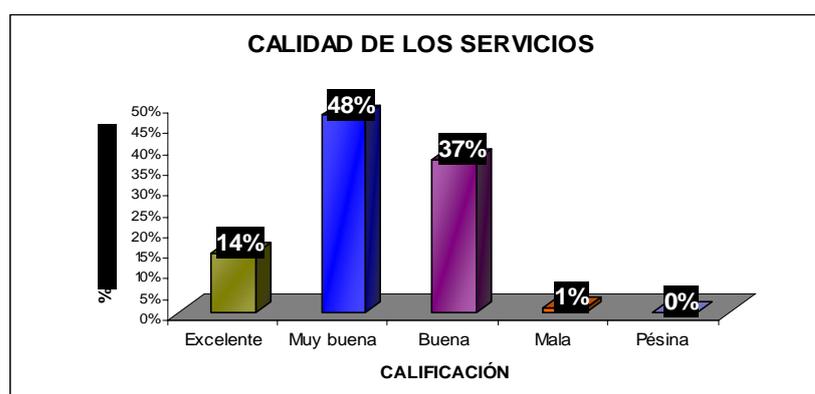
Tabla 31: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 2: calificación a la calidad de los servicios prestados por CONQUITO)

Encuesta	Calificación de la calidad de los servicios				
	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Pésima
355	51	169	131	4	0

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 33: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 2: calificación a la calidad de los servicios prestados por CONQUITO)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

El Gráfico 33, nos muestra que el 48% de los usuarios califica a los servicios de muy buena calidad. Apenas un 14% los considera excelentes.

De acuerdo a lo observado durante la ejecución de la encuesta el usuario se encontraba satisfecho y conforme con el servicio recibido, aquellos que calificaron el servicio como bueno, consideran que la calidad se ve afectada debido a la gran demanda que estos tienen y esto provoca que los tiempos de espera sean más prolongados.

Además manifiestan, que los elementos que la conforman, como el personal, equipamiento y conocimientos adquiridos también son muy buenos.

3. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta del servicio?

Como vimos en la pregunta anterior, el encuestado manifiesta estar satisfecho con los productos y servicios recibidos, pero, la gran acogida y demanda de los mismos produce que los tiempos de espera se prolonguen y se obtenga una percepción equivocada de falta de eficiencia en la atención.

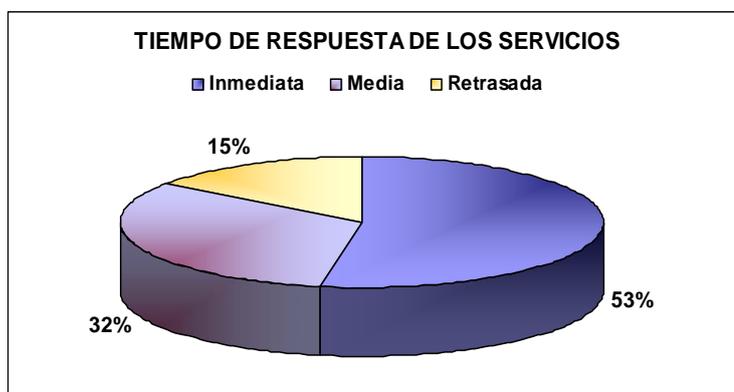
Tabla 32: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 3: calificación al tiempo de respuesta)

Encuesta	Tiempo de respuesta		
	Inmediata	Media	Retrasada
355	187	115	53

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 34: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 3: calificación al tiempo de respuesta)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Debido a la gran cantidad de usuarios que se reciben diariamente, es importante mantener un tiempo de espera mínimo. De acuerdo a El Gráfico 34, el 53% de los encuestados fueron atendidos de manera inmediata, es decir entró a las instalaciones y fue recibido inmediatamente por una persona de servicio al usuario, ayudando con información, y asesoría.

El 32% manifiesta haber esperado medianamente para ser atendido, esta respuesta es generalizada en aquellos usuarios que recibieron los servicios de desarrollo empresarial, pues este servicio es prácticamente personalizado y las asesorías tardan dependiendo del tema de consulta del emprendedor.

El 15% tuvo retrasos en su atención, pero hay que buscar la manera de reducir este nivel puesto que los niveles de usuarios crecen exponencialmente, esta respuesta se repite con los encuestados que usaron el servicio de bolsa de empleo, pues para recibir el servicio deben esperar un promedio de 40 minutos.

4. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del personal de servicios?

La atención ininterrumpida al público, provoca situaciones de alta presión y estrés, es por ello que la actitud del personal forma parte fundamental de un buen servicio, el

empleado debe sentirse en un ambiente cómodo y agradable de trabajo para alivianar esta presión.

Tabla 33: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 4: calificación a la atención recibida)

Encuesta	Calificación de la atención del personal				
	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Pésima
355	39	151	140	25	0

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 35: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 4: calificación a la atención recibida)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Esta pregunta está orientada a calificar la actitud del personal, ya que la propuesta está orientada a mejorar los procesos de apoyo como el de recursos humanos.

Como se aprecia en la **tabla 33** y **El Gráfico 35**, el usuario percibe una muy buena actitud de parte del personal, apenas un 11% considera que el personal tiene una excelente actitud.

Durante la encuesta se pudo observar, que los encuestados durante la mañana dieron la mayor parte de respuestas (excelente) a la atención del personal, mientras los

usuarios encuestados en la tarde, en su gran mayoría, calificaron la atención entre buena y muy buena.

Esto nos indica, que en las primeras horas de la mañana el personal tiene mayor capacidad de respuesta y ánimo, mientras transcurre el día, la capacidad de respuesta de atención se ve disminuida, no al punto de llegar a ser pésima, pero como vemos en la gráfica existieron 25 usuarios que tuvieron una mala atención.

5. ¿Cómo calificaría la aptitud y facilidad de brindar información del asesor de servicios?

Ya que diariamente se recibe gran cantidad de usuarios, todo el personal de servicio, debe estar capacitado para brindar información referente a otros servicios y proyectos

La suficiente información brinda un ambiente de confianza y eficiencia al usuario por ello es importante conocer cómo percibe el usuario esta actividad.

Esta pregunta pretende determinar cómo percibe el usuario la competencia del personal de servicio al usuario.

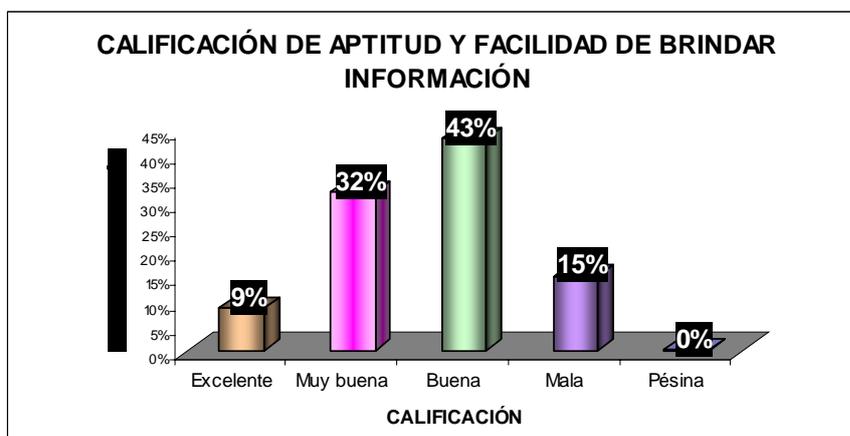
Tabla 34: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 5: calificación a la aptitud e información recibida por parte del personal de atención en los servicios)

Encuesta	Calificación de aptitud y facilidad de brindar información				
	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Pésima
355	31	115	154	54	1

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 36: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 5: calificación a la aptitud e información recibida por parte del personal de atención en los servicios)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Para el 43% la competencia del personal es buena, para el 32% es muy buena. Esto nos ayuda a determinar una oportunidad de mejora para el personal y/o el área de recursos humanos.

Con esta referencia podemos decir que el personal necesita mayor entrenamiento e información, esta respuesta tiene mayor relación con los pasantes, pues su tiempo máximo de permanencia es de un año, y esto les impide comprometerse formalmente con la institución y conocen a fondo todos los detalles del servicio en el que trabajan, mientras desconocen algunos aspectos del resto de servicios.

6. ¿En cuál de los siguientes ámbitos sugeriría un mejoramiento de los servicios?

Los comentarios de los usuarios es el principal insumo que permite un adecuado mejoramiento de los servicios, pues la misión y visión de una institución es conseguir la satisfacción del usuario.

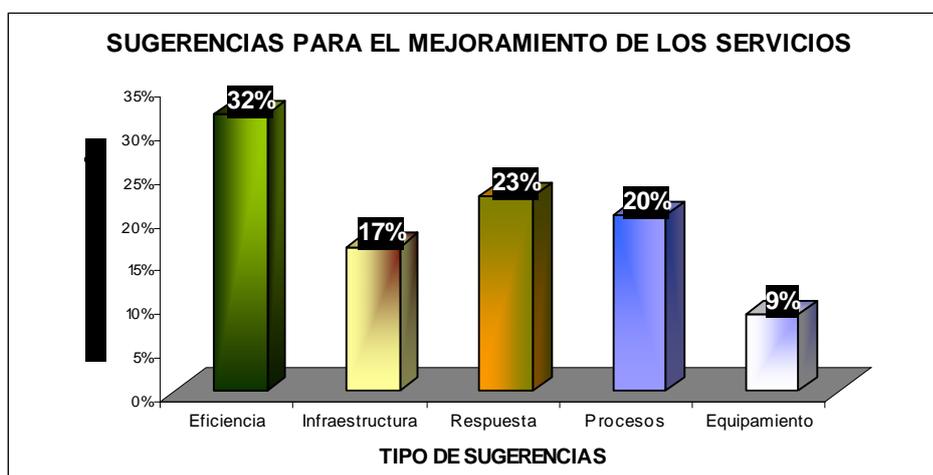
Tabla 35: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 6: sugerencias para mejorar los servicios)

Encuesta	Sugerencia de mejoramiento				
	Eficiencia	Infraestructura	Respuesta	Procesos	Equipamiento
355	113	59	80	72	31

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 37: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 6: sugerencias para mejorar los servicios)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

El 32% de los usuarios manifiestan que es necesario un mejoramiento en la eficiencia, esto incluye el personal, calidad de contenidos.

Un 23% considera que se debe mejorar el tiempo de respuesta, un 20% los procesos y en menor medida la infraestructura y el equipamiento. Esto nos da un precedente para saber en qué deben mejorar los servicios de apoyo para generar una mejora en la prestación de servicios.

La eficiencia y eficacia de los servicios depende en gran medida del apoyo eficiente de los procesos de apoyo, el equipamiento y la infraestructura se encuentra permanentemente en actualización y mantenimiento. Sin embargo es necesario reforzar la gestión de áreas como la de comunicación, y recursos humanos

**7. ¿Qué elementos considera importantes para alcanzar un servicio de calidad?
(Coloque 1 al más importante y 5 al menos importante)**

Con esta pregunta, podremos conocer que elementos hay que reforzar en el proceso de atención al usuario para mejorar la calidad de los servicios prestados

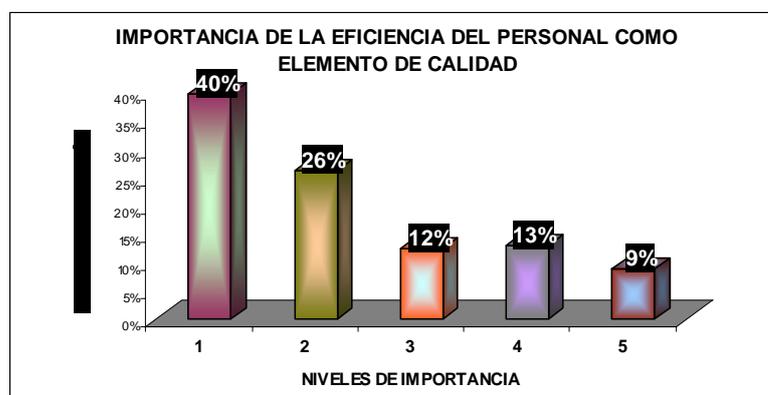
Tabla 36: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de la eficiencia del personal)

Encuesta	Eficiencia del Personal				
	I	II	III	IV	V
355	141	93	44	46	31

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 38: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de la eficiencia del personal)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Para el 40% de los encuestados la eficiencia del personal representa el elemento más importante para la calidad de un servicio.

Para los usuarios la calidad en la atención hace la diferencia, un personal colaborador y bien informado brinda un sentimiento de confianza.

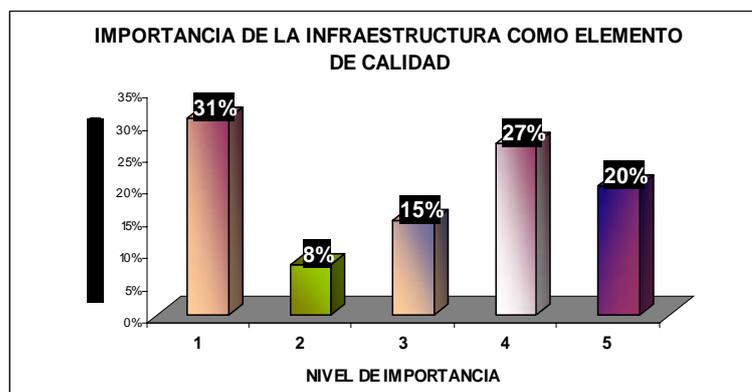
Tabla 37: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de la infraestructura)

Encuesta	Infraestructura				
	I	II	III	IV	V
355	109	28	52	95	71

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 39: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de la infraestructura)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

La infraestructura ocupa el primer lugar para brindar un servicio de calidad para el 31% de los encuestados.

Consideramos que el concepto de infraestructura abarca lo referente a iluminación, limpieza, servicios auxiliares, áreas de espera y descanso, medios visuales y auditivos de información.

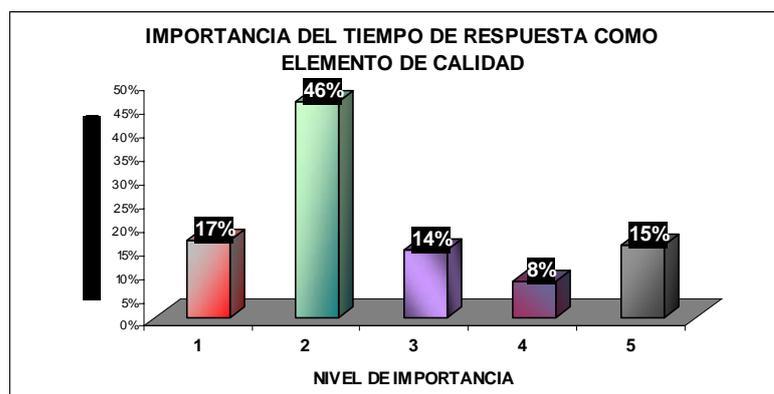
Tabla 38: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia del tiempo de respuesta)

Encuesta	Tiempo de respuesta				
	I	II	III	IV	V
355	59	163	51	27	55

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 40: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia del tiempo de respuesta)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

El 46% de los usuarios cree que el tiempo de respuesta es el factor de segundo nivel para brindar un servicio de calidad.

Considerando que nuestros servicios están orientados a la comunidad con necesidades más emergentes (desempleo y formación), el tiempo de respuesta es un factor que hay que mejorar para cubrir las demandas de los usuarios en el menor tiempo posible y con la calidad requerida.

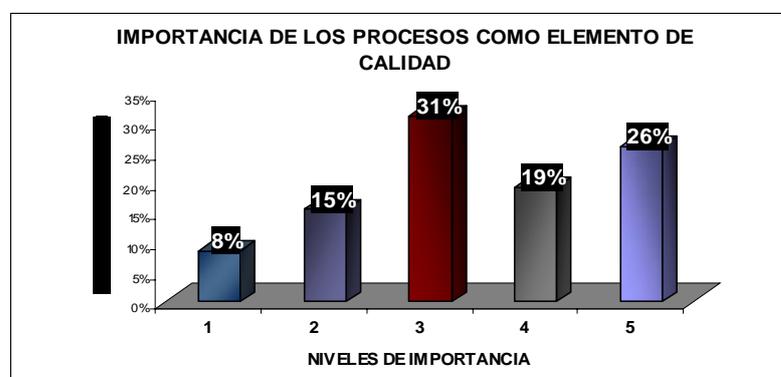
Tabla 39: Tabulación a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de los procesos)

Encuesta	Procesos				
	I	II	III	IV	V
355	30	55	110	68	92

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 41: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia de los procesos)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Los procesos ocupan el tercer nivel de importancia para el 31% de los usuarios que desean mejorar la calidad de los servicios recibidos.

El proceso ocupa el tercer nivel de importancia, porque el usuario considera relevante la difusión de los procesos a la ciudadanía para retroalimentar y mejorar la atención.

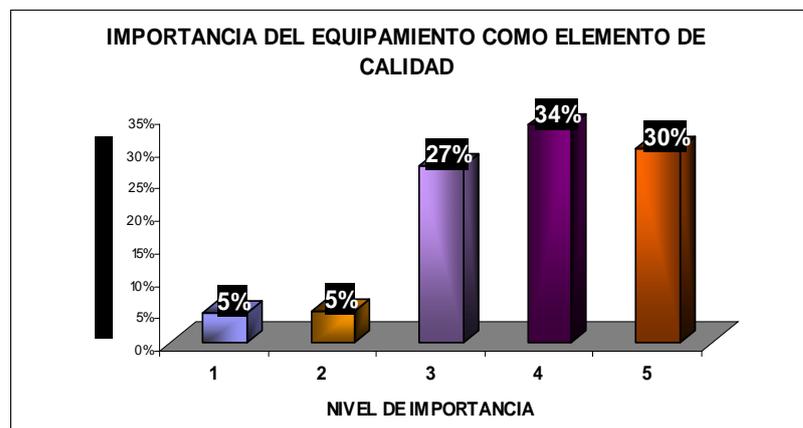
Tabla 40: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia del equipamiento)

Encuesta	Equipamiento				
	I	II	III	IV	V
355	16	17	97	119	106

Fuente: Encuesta a usuarios externos

Elaborado por: la autora

Gráfico 42: Gráfico de análisis a la encuesta de usuario externo (pregunta 7: importancia del equipamiento)



Fuente: Encuesta a usuarios externos

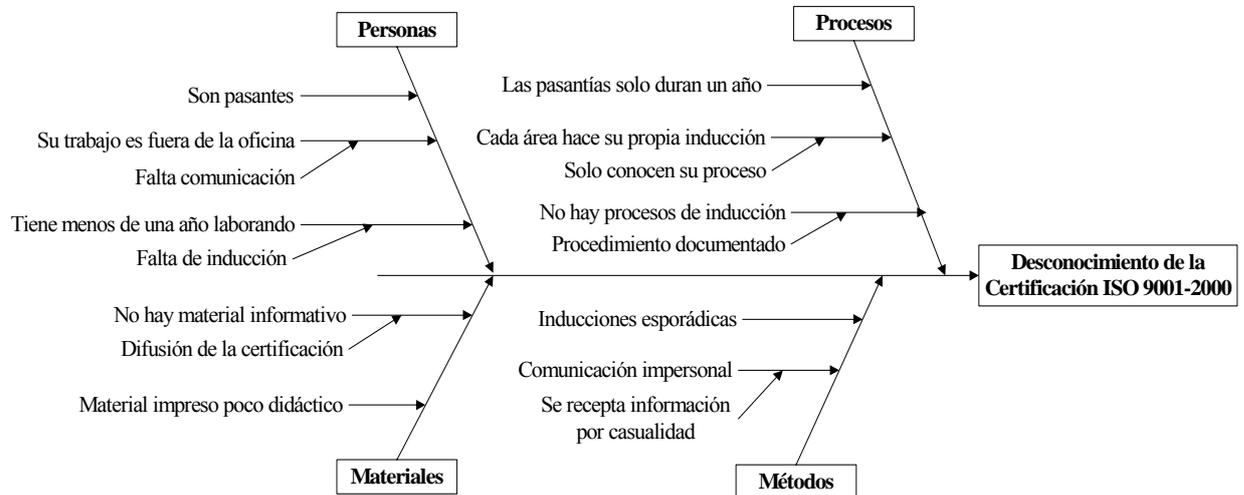
Elaborado por: la autora

El 34% de los usuarios considera que los equipamientos deben ser el cuarto elemento de importancia para brindar un servicio de calidad.

Para el usuario, el concepto de equipamiento, se refiere no solo a la parte externa de los equipos (computadores, módulos de incubación), además el equipamiento interno (aplicativos y software instalados para el aprendizaje y asistencia técnica), esto incluye la Internet y las herramientas utilizadas por los técnicos y asesores.

2.4 ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO

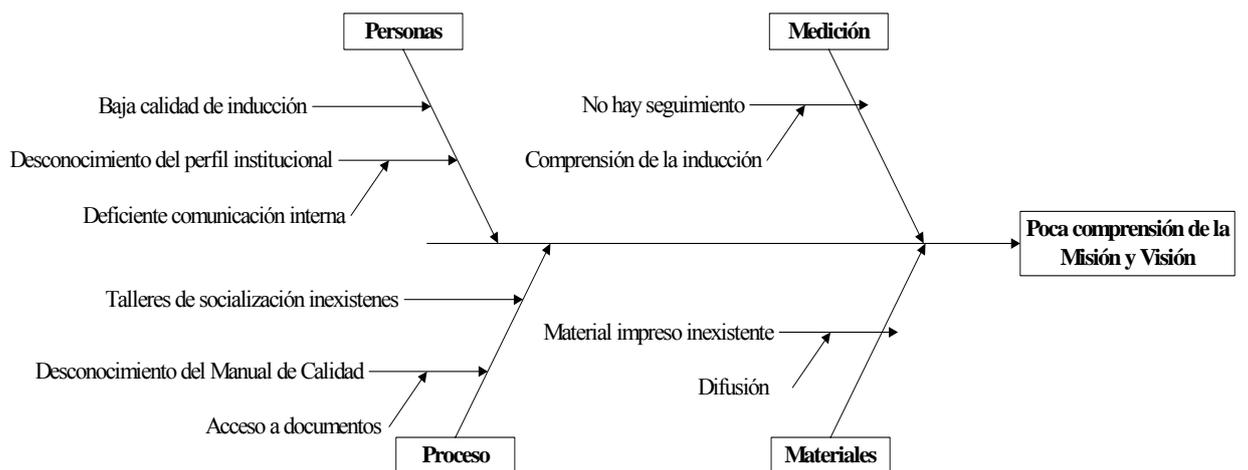
Gráfico 43: Diagrama de Causa y Efecto (desconocimiento de la Certificación de calidad ISO 9001-200)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

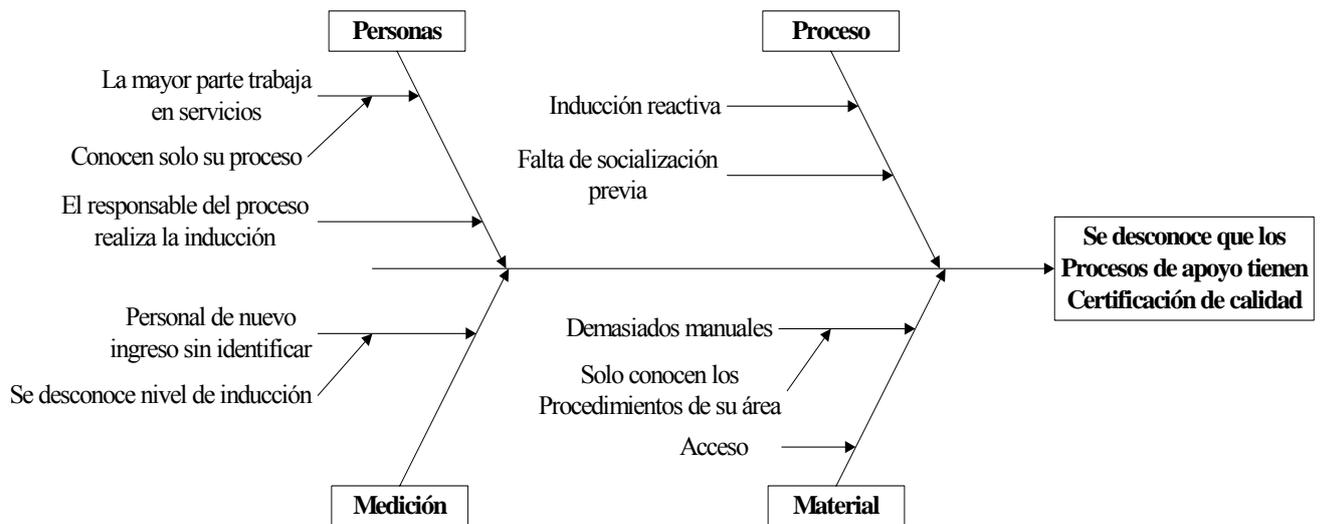
Gráfico 44: Diagrama de Causa y Efecto (poca comprensión de la misión y visión institucional)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

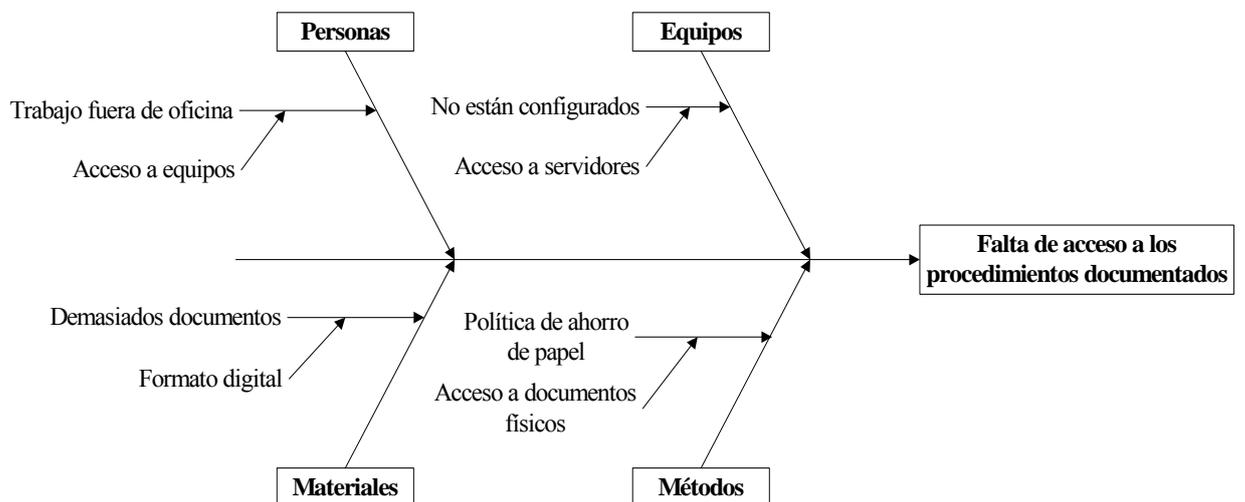
Gráfico 45: Diagrama de Causa y Efecto (desconocimiento sobre la certificación de calidad en los procesos de apoyo)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

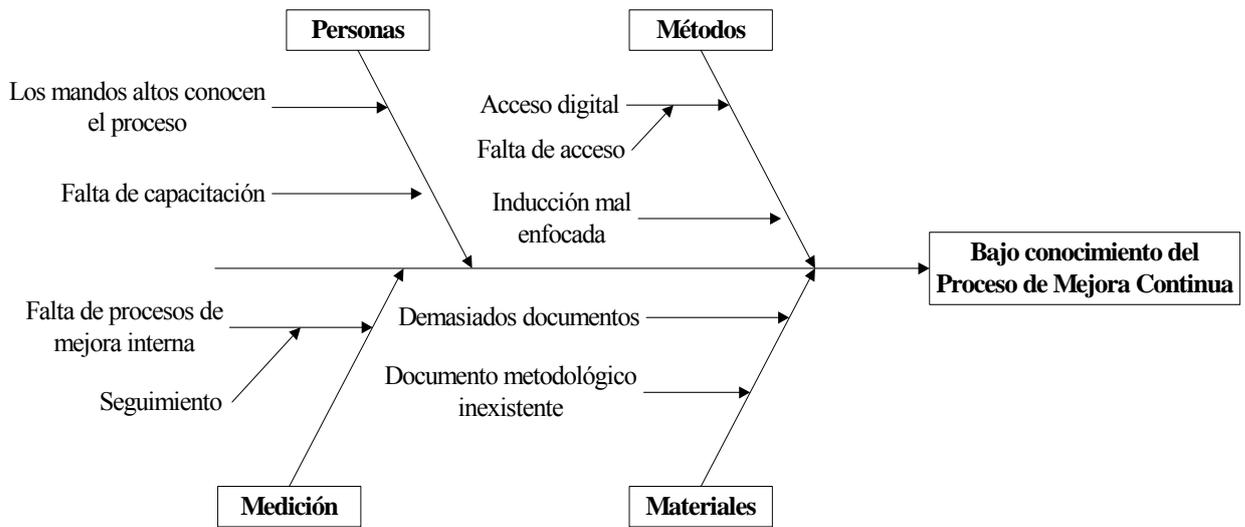
Gráfico 46: Diagrama de Causa y Efecto (falta de acceso a procedimientos documentados del SGC)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

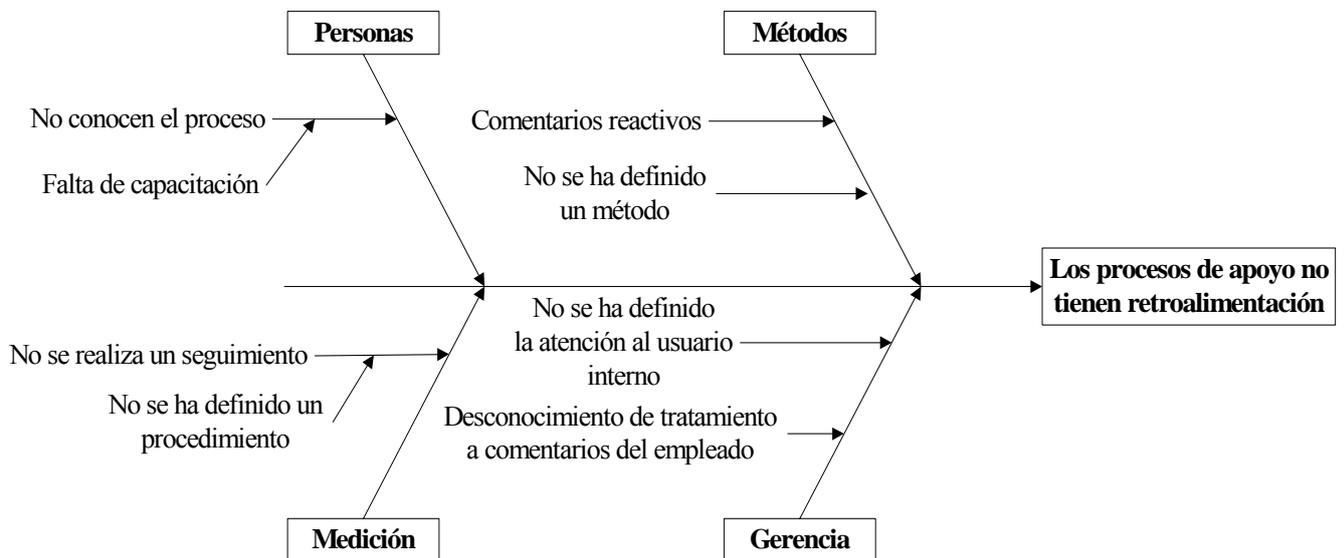
Gráfico 47: Diagrama de Causa y Efecto (bajo conocimiento del proceso de mejora continua)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

Gráfico 48: Diagrama de Causa y Efecto (los procesos de no tienen retroalimentación)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

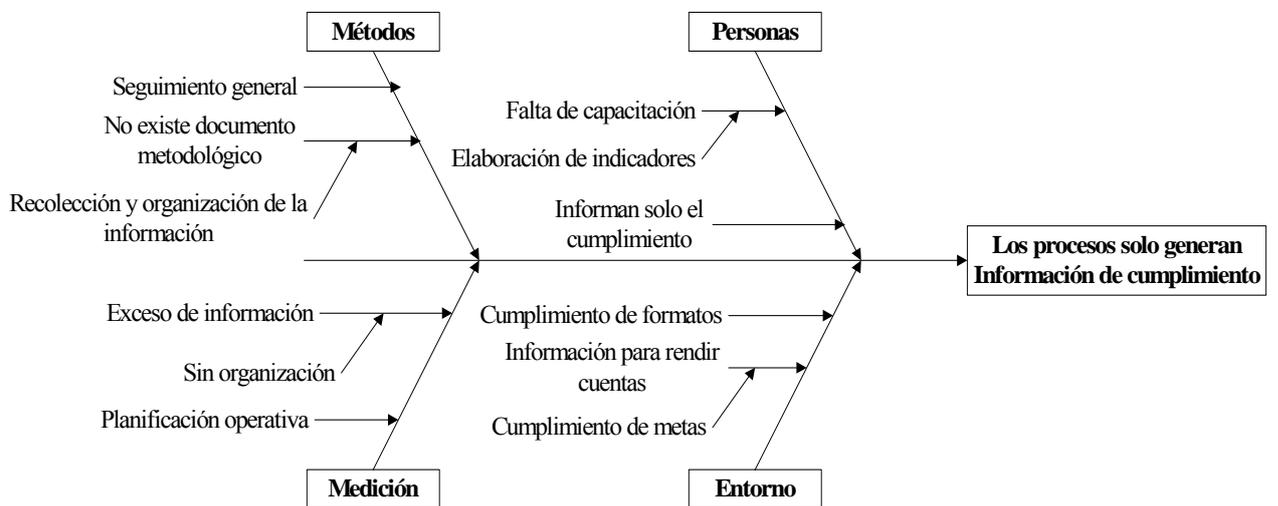
Gráfico 49: Diagrama de Causa y Efecto (el actual sistema de indicadores no apoya al proceso de toma de decisiones)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

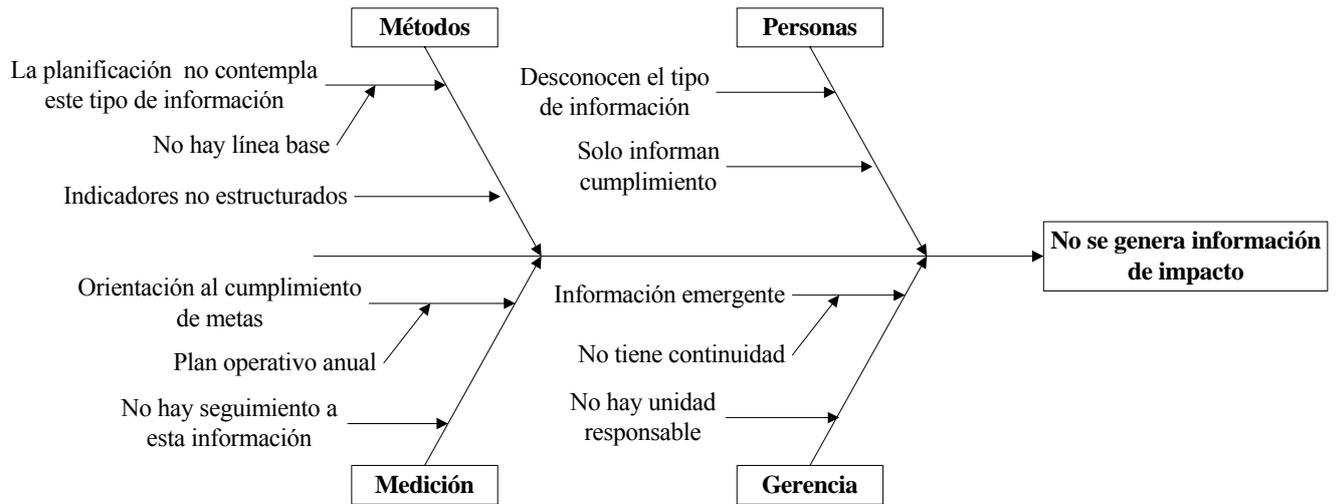
Gráfico 50: Diagrama de Causa y Efecto (los procesos solo general información de cumplimiento)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

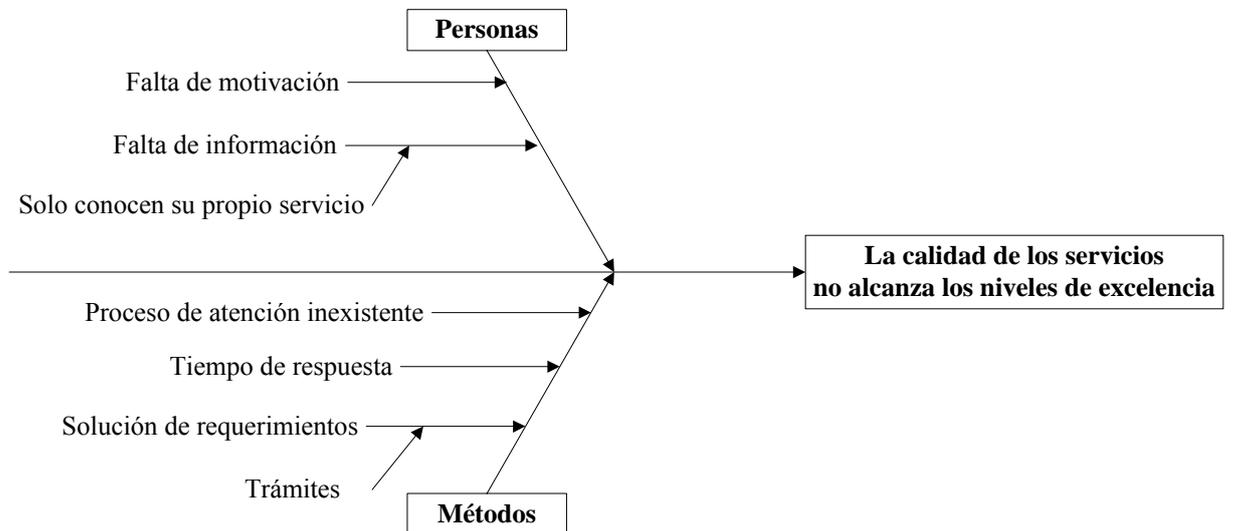
Gráfico 51: Diagrama de Causa y Efecto (no se genera información de impacto)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

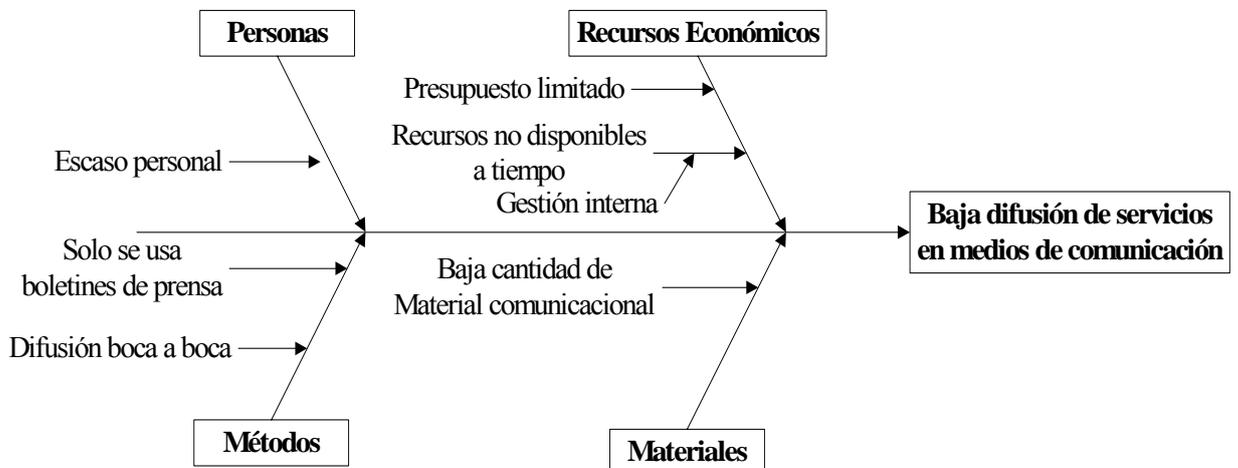
Gráfico 52: Diagrama de Causa y Efecto (la calidad de los servicios no alcanza los niveles de excelencia)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

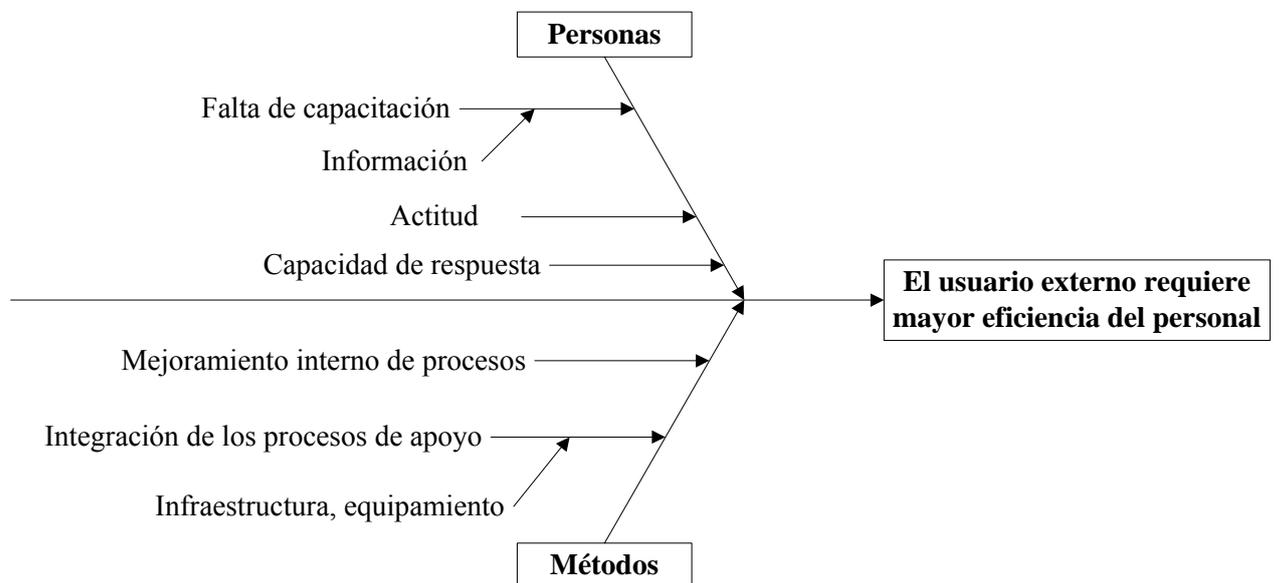
Gráfico 53: Diagrama de Causa y Efecto (baja difusión de servicios en medios de comunicación)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

Gráfico 54: Diagrama de Causa y Efecto (el usuario externo requiere mayor eficiencia del personal)



Fuente: Análisis de encuestas

Elaborado por: la autora

2.5 DESARROLLO Y FACTIBILIDAD DE POSIBLES SOLUCIONES

2.5.1 Planes de Socialización:

La socialización es un método que nos servirá para mantener informada y capacitada a la gente, como podemos observar en el análisis de causa previo, una de las falencias de la cultura organizacional es la falta de información que tiene el empleado.

En CONQUITO se utiliza el proceso de inducción, para informar y capacitar al empleado (nuevo) sobre el funcionamiento general de la organización; sin embargo, durante la encuesta pude conocer que cada área realiza una inducción más profunda a sus colaboradores.

La propuesta se encamina a formalizar planes de socialización periódicos, donde todos los empleados (nuevos y antiguos), se retroalimenten sobre el funcionamiento de la empresa y promuevan la retroalimentación.

Estos planes de socialización, se verían reflejados y formalizados en un procedimiento manejado conjuntamente entre las áreas de comunicación interna y recursos humanos.

Los planes de socialización contendrían temática de gestión interna y del entorno, a continuación se proponen las temáticas a ser tratadas.

- Administración por procesos
- Sistemas de Gestión de Calidad
- Certificación ISO 9001-2000
- Mejora Continua (Retroalimentación)

- Funcionamiento de procesos y servicios de CONQUITO
- Manejo de conflictos
- Información de conocimiento general (eventos, procesos, procedimientos, comunicación y difusión, resultados, cultura organizacional)
- Eficiencia del personal
- Trabajo en equipo

2.5.2 Mejora de Procedimientos

- Planes de socialización: El área de recursos humanos, cuenta con un procedimiento documentado de capacitación al personal, este debería incluir los planes de socialización y la forma como se medirá el nivel de impacto alcanzado.
- Retroalimentación a las áreas de apoyo: En este sentido, los procedimientos documentados de las áreas de apoyo (administrativo, financiero, comunicación, sistemas y recursos humanos), no cuentan un método de seguimiento a la satisfacción interna, es decir no reciben retroalimentación (formal) por parte del empleado (usuario interno). Además no cuentan con un sistema de seguimiento a este tipo de retroalimentación.
- Acceso a la información: Recordemos que una de las preguntas realizadas al empleado, se trataba de la forma como acceden a los documentos de calidad, en su mayoría los empleados no podían acceder a los documentos de calidad, debido a que estos están disponibles de forma digital en el servidor interno de la institución, a este servidor solo se puede acceder a través del computador de la oficina, al respecto se propone realizar un procedimiento de acceso a la información dónde se permita obtener acceso a los procedimientos documentados al ingresar a la página Web de CONQUITO www.conquito.org.ec

- Conocimiento de la mejora continua: Una de las observaciones de los empleados, es que existen demasiados procedimientos documentados, lo que dificulta la comprensión del proceso de mejora continua, para ello se propone la elaboración de un documento metodológico sobre el proceso de mejora continua y cómo es aplicado en CONQUITO y cómo el empleado y los usuarios hacen parte fundamental de este proceso.

2.5.3 Mejora de Procesos

- Proceso de toma de decisiones: todos los procesos, servicios y programas de CONQUITO generan indicadores de cumplimiento, algunos indicadores de eficiencia y eficacia, pero, de acuerdo a la encuesta realizada a mandos altos y medios y el análisis de causa previo, se determinó que el actual sistema de indicadores no apoya completamente el proceso de toma de decisiones.

El análisis de causa, demuestra que la principal causa de este problema, es la rigidez de la información solicitada, ya que el cumplimiento de metas es la principal fuente de información para rendición de cuentas y seguimiento de proyectos. Además no se cuenta con el documento metodológico para la creación y establecimiento de otro tipo de indicadores, además la alta dirección no ha definido la información que se requiere, es decir, la información solicitada es algunas ocasiones reactiva.

En este contexto la propuesta se enfoca en la elaboración e institucionalización de un documento metodológico que recoja toda la información generada o que puede generar el proceso, servicio o programa, clasificarla y plasmarla en indicadores de cumplimiento y de impacto, justificando su utilidad para la toma de decisiones y su importante aporte para la planificación estratégica.

- Atención al usuario: es necesario instrumentar el proceso de atención al usuario interno y externo de la institución, para ello se propone la elaboración y difusión de un manual de atención al usuario tanto interno como externo, y su proceso de comunicación y seguimiento.

- Mejora continua: el análisis de causa, demuestra que la falta de conocimiento sobre el proceso de mejora continua dificulta el involucramiento del empleado en la mejora de eficiencia y eficacia de los procesos, y la principal causa es la existencia de demasiados documentos. La propuesta es la elaboración de un solo documento metodológico que explique el proceso de mejora continua y cómo este es aplicado en CONQUITO haciendo énfasis en la participación del personal y del usuario externo.

2.5.4 Fortalecimiento al Seguimiento de Resultados

- Elaboración de documento metodológico: El seguimiento de resultados se realiza en base al cumplimiento de metas según la planificación operativa anual.

La propuesta es la elaboración de un documento metodológico que contenga información sobre los distintos tipos de indicadores que las áreas están en capacidad de generar, la estructura general del documento sería la siguiente:

- Objetivos
- Justificación
- Información generada
- Clasificación de la información
- Indicadores
- Ficha del indicador
- Vademécum de indicadores

Con este documento se pretende instrumentar y formalizar la elaboración de indicadores, y cómo elaborarlos en base a la importancia de la información generada y fortalecer los procesos de rendición de cuentas al gobierno local y a la ciudadanía, además de ser un documento de consulta para los empleados de la organización.

Consecuentemente, este documento permitirá tener un procedimiento documentado del proceso de seguimiento de proyectos y enriquecer el actual sistema de indicadores.

CAPÍTULO TRES

DISEÑO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

3.1. OBJETIVOS DE LAS PROPUESTAS

3.1.1 Objetivo General

Diseñar instrumentos que permitan un mejoramiento de calidad en los procesos de gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recursos humanos y comunicación de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO alineados a los requisitos de la Norma ISO 9001-2000.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar el Manual de Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO en base a los puntos débiles encontrados en el análisis situacional.
2. Identificar y caracterizar el proceso de enfoque hacia el usuario interno y externo, desde la determinación de sus necesidades hasta alcanzar su satisfacción.
3. Desarrollar indicadores de impacto y de eficiencia para los procesos certificados bajo la Norma ISO 9001-2000 con el fin de llevar un control integral sobre su gestión y tomar las medidas preventivas o correctivas según los resultados obtenidos.
4. Formalizar e institucionalizar los documentos y métodos de control generados en el Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO.

3.1.3 Justificación General de las Propuestas

La productividad y la calidad de los servicios que se entregan dependen de diversos factores, de los cuales algunos son controlados por quien entrega directamente el servicio, en tanto otros están fuera de su ámbito de control.

En el caso de los funcionarios municipales las normativas legales y otras regulaciones, así como también la asignación de recursos para sus labores, aún cuando son más difíciles de controlar, de todas maneras son factores con algún tipo de control por parte del funcionario. Respecto del ejercicio de sus labores, elementos tales como la actitud frente al trabajo y la disposición de su lugar de trabajo, son todos elementos sobre los cuales tiene absoluto control y, por lo tanto, puede intervenir para modificarlos.

Más allá de determinar si estamos cumpliendo o no con las normas, nos debe preocupar la satisfacción del usuario o contribuyente al cual se le está prestando el servicio.

También nos debe preocupar la generación de ingresos propios para el municipio y la oportunidad de negocios para la comunidad con la consecuente generación de empleos para sus habitantes.

Cuando pensamos en el municipio como el promotor del desarrollo económico social, estamos pensando en aquella institución que es capaz de generar condiciones favorables para el desarrollo de negocios y actividades productivas.

Estas condiciones las deben crear las personas que allí trabajan y para ello deben desarrollar métodos de gestión y de trabajo cotidiano que sean altamente eficientes en la entrega de servicios de calidad.

Un mejoramiento de procesos es precisamente una intervención sobre los factores que afectan la elaboración de un producto (un bien o un servicio).

Para realizar esta intervención se requiere de un instrumento que logre sistematizar y estandarizar el análisis de un proceso con el objetivo de hacer recomendaciones de cambios y de optimizar el funcionamiento del proceso.

3.2. CARACTERIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1 Situación Actual

De acuerdo al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se evidencia una deficiente comunicación interna, referente a planes de socialización, inducción y capacitación al personal, pues la encuesta de diagnóstico muestra un elevado nivel de desconocimiento sobre el proceso de mejora continua, siendo la principal causa la escasa socialización y la concentración de conocimientos en los mandos altos de la organización. Dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos, se maneja el procedimiento de capacitación al personal, sin embargo se observa que este procedimiento solo contempla necesidades específicas y planificadas de capacitación, no contempla planes de socialización ni de inducción; es decir, el proceso de inducción e información al personal nuevo es irregular.
2. Las áreas de apoyo (administrativo, financiero, recursos humanos y comunicación) no reciben retroalimentación del usuario interno. Además no se ha levantado información para la caracterización del proceso de atención al usuario interno y externo, su seguimiento y control de calidad. Solo los procesos que agregan valor (servicios) consideran los requerimientos del usuario para planificar el servicio, pero no existe un instrumento que permita mejorar los procesos internos o las áreas de apoyo a partir de las necesidades o requerimientos de los usuarios internos. De acuerdo a la lista de documentos y registros controlados (Anexo 8) no se ha documentado el procedimiento de atención al usuario externo y mucho menos al usuario interno.

3. Según el diagnóstico del capítulo dos el 60% de los empleados no tiene acceso a la información y procedimientos documentados, siendo una de las causas, el exceso de documentos lo que dificulta la comprensión del funcionamiento del sistema de gestión de calidad y del proceso de mejoramiento continuo, considerando que el proceso de mantenimiento general del sistema de calidad se encuentra documentado en 6 procedimientos diferentes.
4. Como parte del mejoramiento continuo, el seguimiento a los procesos y objetivos de calidad está basada únicamente en indicadores de cumplimiento, aunque los procesos están en capacidad de generar información más útil, no se cuenta con documento metodológico para la elaboración y ejecución de indicadores de impacto, eficiencia y eficacia. De acuerdo a las hojas de análisis de los procesos (Anexos del 1 al 7) estos indicadores no han sido modificados desde la certificación de calidad obtenida en mayo de 2007; cuando es clara la necesidad de contar con mayor información sobre la gestión y comportamiento de todos los procesos sea que estén certificados o no.

3.2.2 Situación Propuesta

- **Respecto al mejoramiento de procesos**

- El sistema de gestión de calidad debe incluir un manual o instructivo de atención al usuario tanto interno como externo, aunque en sus manuales de procedimiento cumplen con la cláusula 8.2.1 satisfacción del usuario esto solo menciona la recepción y tratamiento de quejas y sugerencias y la conformidad con los servicios prestados. Es necesario contar con instrumento que refleje el proceso de atención al usuario y cuente con las herramientas que le permitan al empleado enfrentar cualquier situación.

Con especial énfasis en los procesos de apoyo, pues estos no cuentan con un sistema de retroalimentación que les permita mejorar sus procesos.

- Es notable la necesidad de instruir al personal sobre el sistema de gestión de calidad, su funcionamiento y mantenimiento, y para ello es necesario elaborar un documento que contenga todos los procedimientos a seguir para comprender el funcionamiento del sistema de gestión de calidad y cómo este se mantiene, por ello se propone la creación e implementación de un manual de mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

- Como se explico en capítulos anteriores, CONQUITO es una entidad que lleva a cabo proyectos de gran impacto económico y social, por ello es necesario aprovechar toda la información generada por las áreas y procesos para poder lograr una adecuada toma de decisiones, pues el actual sistema de control y seguimiento solo está formado por indicadores de cumplimiento; un documento metodológico que contenga información para la elaboración de indicadores e institucionalización de un nuevo sistema integral de indicadores, permitirá a la organización tener una línea base sólida y una herramienta estratégica de seguimiento y decisión.

- **Respecto al mejoramiento de procedimientos**

- Elaborar planes de socialización periódicos y con distintos temas inherentes a la gestión por procesos, mejoramiento de calidad y funcionamiento general de la institución, al igual que la inducción al personal, esto motivará al personal a la investigación y comprender la importancia que tienen dentro del proceso de calidad y mejoramiento continuo.

- Instrumentar un solo procedimiento general para el seguimiento de procesos de acuerdo al nuevo sistema integral de indicadores. Este procedimiento permitirá estandarizar el seguimiento a proyectos y será flexible para seguir integrando más indicadores, pues al contar con una línea base la toma de decisiones es más precisa.

3.3. MEJORAMIENTO RESPECTO AL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.3.1 Situación Actual

CONQUITO ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que permite el seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del servicio,
- b) Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad,
- c) Tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente la eficiencia del SGC.

A través de encuestas trimestrales de satisfacción, realiza el seguimiento de la percepción y satisfacción del usuario externo, solo los manuales de funcionamiento de los servicios de bolsa de empleo y desarrollo empresarial cuentan con el procedimiento de seguimiento al usuario, pero el resto de procesos certificados no realiza ninguna actividad de seguimiento.

Para evaluar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad ante las disposiciones planificadas en base a la Norma ISO 9001:2000 y los requisitos establecidos por la Corporación, realiza dos auditorías internas al año, las mismas que demostrarán la eficiencia del SGC, es importante aclarar, que los auditores internos son empleados capacitados y acreditados como Auditores de la Norma ISO 9001-2000, pero esto no garantiza la comprensión total del funcionamiento del sistema de calidad, por este motivo es importante los planes de socialización e instrucción, ya que mientras mejor informado se encuentren los empleados mejorará sus habilidades para auditar los procesos.

Los mecanismos para dar seguimiento a los procesos, registrando la información que se obtiene de las variables de control definidas como indicadores de eficacia y

eficiencia, permiten evidenciar la capacidad de los mismos para alcanzar los objetivos planificados.

El Representante del SGC es el responsable de recopilar la información relativa al desempeño de los indicadores de gestión y enviar a la Dirección para que sirva de base para las revisiones de SGC.

Para verificar el cumplimiento de estos objetivos, los procesos mantienen registros, que evidencian los resultados del seguimiento y medición de las características del servicio.

Para cumplir lo establecido en la Norma ISO 9001-2000, se mantiene registros del servicio no-conforme, acciones tomadas y concesiones, en caso de haberlas, como resultado de las actividades de control de calidad del servicio.

La información resultante de los proceso de seguimiento a los procesos, satisfacción de los usuarios y auditorías de calidad es usada como información de entrada para los procesos de mejora a través del Procedimiento de Acciones Correctivas y Procedimiento de Acciones Preventivas, los mismos que son registrados en una matriz de seguimiento completo, donde no solo se anotan los resultados de los procesos certificados sino de aquellos que no se han certificado todavía.

El proceso de mejora continua de CONQUITO está enmarcado en las siguientes actividades:

- a) Luego del análisis de datos sobre indicadores de gestión, servicios no conformes, satisfacción del usuario, reclamos de usuarios, objetivos de calidad y análisis de desempeño de proveedores, resultados de revisión por la Dirección y detección de no conformidades potenciales por los Coordinadores y tendencias de los análisis de datos se implementan acciones correctivas y/o preventivas.

Este proceso está contenido en los siguientes procedimientos documentados:

- Procedimiento general de medición, análisis y mejora: Manual de Calidad
 - Procedimiento para la gestión del servicio no conforme: Procedimiento de Servicio No Conforme GCPG830
 - Procedimiento para realizar auditorías internas: Procedimiento de auditorías de Calidad GCPG822.
 - Procedimiento para la gestión y tratamiento de acciones correctivas: Procedimientos para Acciones Correctivas GCPG853
 - Procedimiento para la gestión y tratamiento de acciones preventivas: Procedimiento para Acciones Preventivas GCPG852
 - Forma de medición de la satisfacción de los usuarios: Manual de Funcionamiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial y Bolsa Metropolitana de Empleo.
 - Revisión por la Dirección: Procedimiento de Revisión por la Dirección DCPO01
- b) Determinamos entonces que, para conocer el proceso de mejora continua y de mantenimiento del sistema de gestión de la calidad es necesario tener acceso a 8 diferentes procedimientos documentados.
- c) De acuerdo a la investigación realizada, el 60% de los empleados no tienen acceso a los documentos de calidad, por tanto tenemos dos problemas para la comprensión e implementación del proceso de mantenimiento y mejoramiento continuo de la calidad: demasiados documentos y falta de acceso a ellos.

3.3.2 Situación Propuesta

La posibilidad de mejora, se enfoca en la creación de un proceso unificado que simplifique la comprensión del proceso de mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión de calidad de CONQUITO.

Esta propuesta no pretende eliminar procedimientos documentados, puesto que se incumpliría de manera directa una de las cláusulas de la Norma ISO 9001-2000 “**4.2 Requisitos de Documentación**”, donde se manifiesta la obligación de documentar los procedimientos para: auditorías internas, tratamiento de no conformidades, tratamiento de acciones correctivas y preventivas.

Gráfico 55: Proceso de mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad para CONQUITO.



Elaborado por: la autora

Con el nuevo proceso “Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad”, se pretende unificar los 8 procedimientos básicos para el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001-2000.

Esto facilitará la instrucción del personal y la comprensión sobre el proceso de mejora continua de la calidad y el funcionamiento del SGC de CONQUITO.

3.3.2.1 Centralización del Proceso

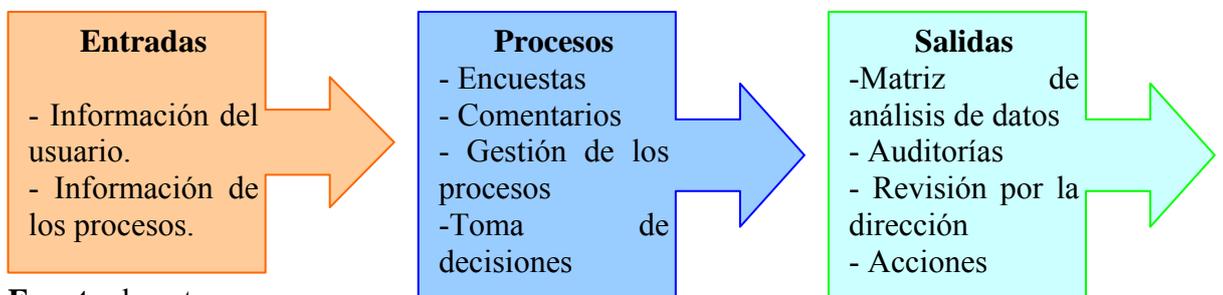
El responsable de cumplir con el proceso de mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad, es el Representante del SGC y los auditores internos.

Sus funciones serán:

1. Realizar el seguimiento a los procesos de acuerdo al cumplimiento de sus metas planificadas para cada año y realizar encuestas trimestrales para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
2. Dar tratamiento y seguimiento a los comentarios de los usuarios recogidos a través del correo electrónico o los buzones.
3. Verificar la conformidad de los procesos
4. Levantar, aplicar y dar seguimiento a las acciones correctivas preventivas y correctivas resultantes de auditoría interna, revisión por la dirección y análisis mensual de indicadores de desempeño de los procesos.
5. Organizar y ejecutar las auditorías internas y la revisión por la dirección del funcionamiento del SGC.
6. Realizar la difusión adecuada sobre las acciones de mejoramiento previstas y retroalimentación sobre comentarios de los usuarios para el mejoramiento de procesos.

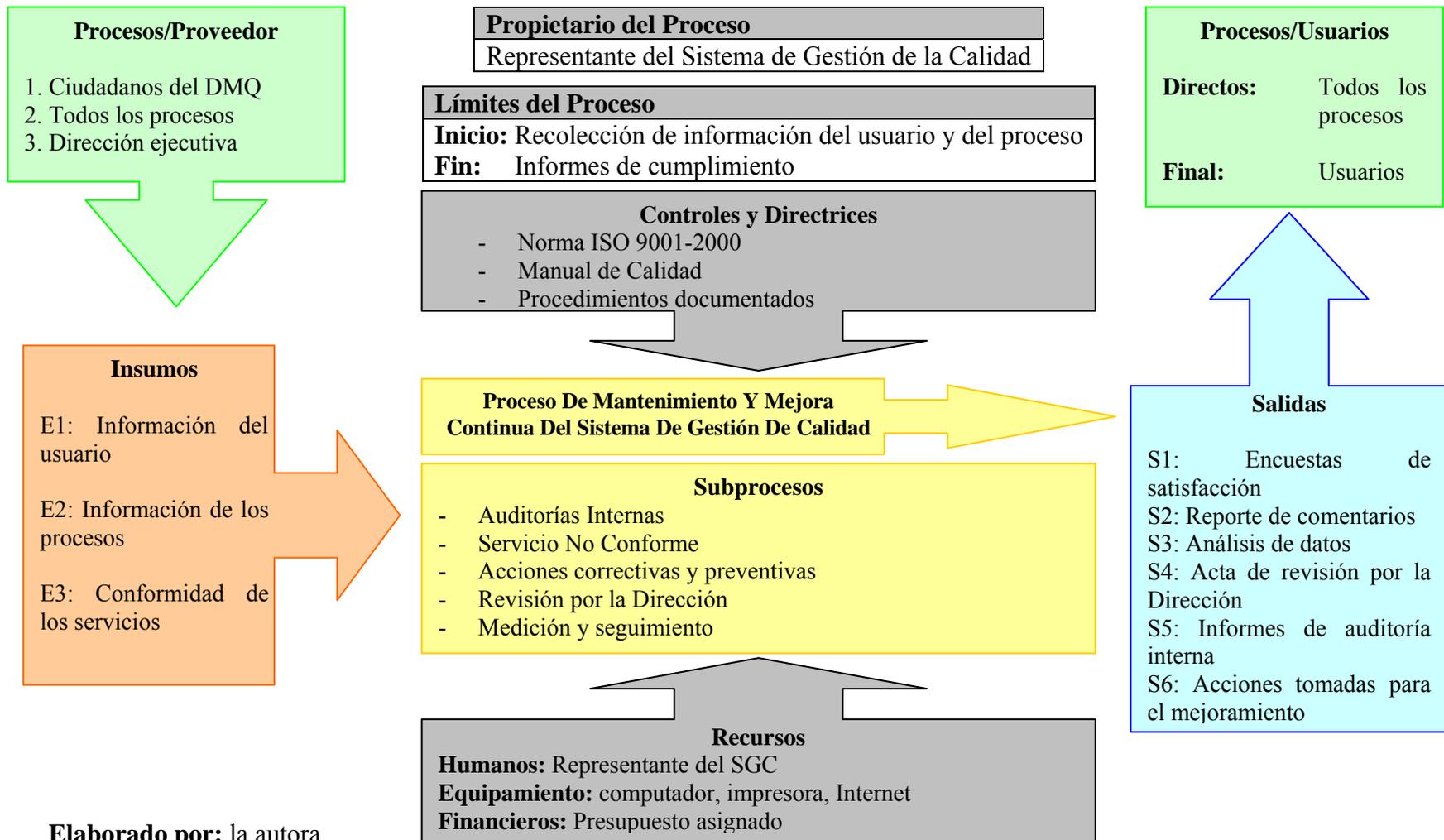
3.3.2.2 Recursos y Estructura

Gráfico 56: Proceso de mantenimiento y mejoramiento del SGC



Fuente: la autora

Gráfico 57: Estructura del proceso de mantenimiento y mejoramiento continuo del SGC



Elaborado por: la autora

3.3.2.3 Procedimientos

Tabla 41: Procedimiento de seguimiento a procesos

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Medición y seguimiento al desempeño de los procesos	1. Generación de información (cumplimiento de indicadores de desempeño)	Responsables de los procesos	Mensual
	2. Recolección y organización de los datos	Representante del SGC	Mensual
	3. Alimentación de la Matriz de Análisis de Datos	Representante del SGC	Mensual
	4. Elaboración de cuadros estadísticos	Representante del SGC	Mensual
	5. Elaboración de informes de cumplimiento y seguimiento a los procesos	Representante del SGC	Mensual

Elaborado por: la autora

Tabla 42: Procedimiento de Servicios Conforme

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Conformidad de los procesos	1. Generación de información (cumplimiento de indicadores de eficiencia y eficacia)	Responsables de los procesos	Mensual
	2. Recolección y organización de los datos	Representante SGC	Mensual
	3. Análisis de datos	Representante SGC	Mensual
	4. Identificación de no conformidades	Representante SGC	Mensual
	5. Tratamiento y seguimiento a las acciones tomadas	Representante SGC	Mensual

Elaborado por: la autora

Tabla 43: Procedimiento de atención a la retroalimentación de los usuarios

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Retroalimentación por parte de los usuarios	1. Generación de información (comentarios recibidos a través de los buzones o correo electrónico)	Usuarios	Mensual
	2. Recolección y organización de los datos	Representante del SGC	Mensual
	3. Tratamiento al comentario	Representante del SGC/Responsables de los procesos	Mensual
	4. Seguimiento de cumplimiento	Representante del SGC	Mensual
	5. Elaboración de informes de cumplimiento y seguimiento para la Dirección Ejecutiva	Representante del SGC	Bimensual

Elaborado por: la autora

Tabla 44: Procedimiento de toma y seguimiento a acciones de mejoramiento

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Acciones correctivas y preventivas	1. Recolección y organización de los datos	Representante del SGC	Mensual
	2. Análisis de datos	Representante del SGC	Mensual
	3. Tratamiento de la No Conformidad	Representante del SGC/Responsable del proceso	Mensual
	4. Análisis del tipo de acción a ser tomada	Representante del SGC/Responsable del proceso	Mensual
	5. Seguimiento y verificación de cumplimiento de las acciones tomadas	Representante del SGC	Mensual

Elaborado por: la autora

Tabla 45: Procedimiento de auditorías internas

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Auditorías Internas	1. Planificación de las auditorías	Representante del SGC	Dos veces al año
	2. Selección de los equipos de auditoría	Representante del SGC	
	3. Preparación del plan detallado de auditoría	Representante del SGC	
	4. Preparación de listas de verificación	Representante del SGC/Equipos de auditoría	
	5. Reunión de apertura de la auditoría	Auditor Líder/Equipos de auditoría	
	6. Reunión de enlace	Auditor Líder/Equipos de auditoría	
	7. Reunión de retroalimentación	Auditor Líder/Equipos de auditoría/Responsables de los Procesos	
	8. Levantamiento de acciones correctivas y preventivas	Auditor Líder/Equipos de auditoría/Responsables de los Procesos	
	9. Elaboración de Informe de auditoría	Auditor Líder	
	10. Seguimiento y verificación de cumplimiento de las acciones resultantes de la auditoría	Auditor Líder/Representante del SGC	Mensual

Elaborado por: la autora

Tabla 46: Procedimiento de Revisión por la Dirección

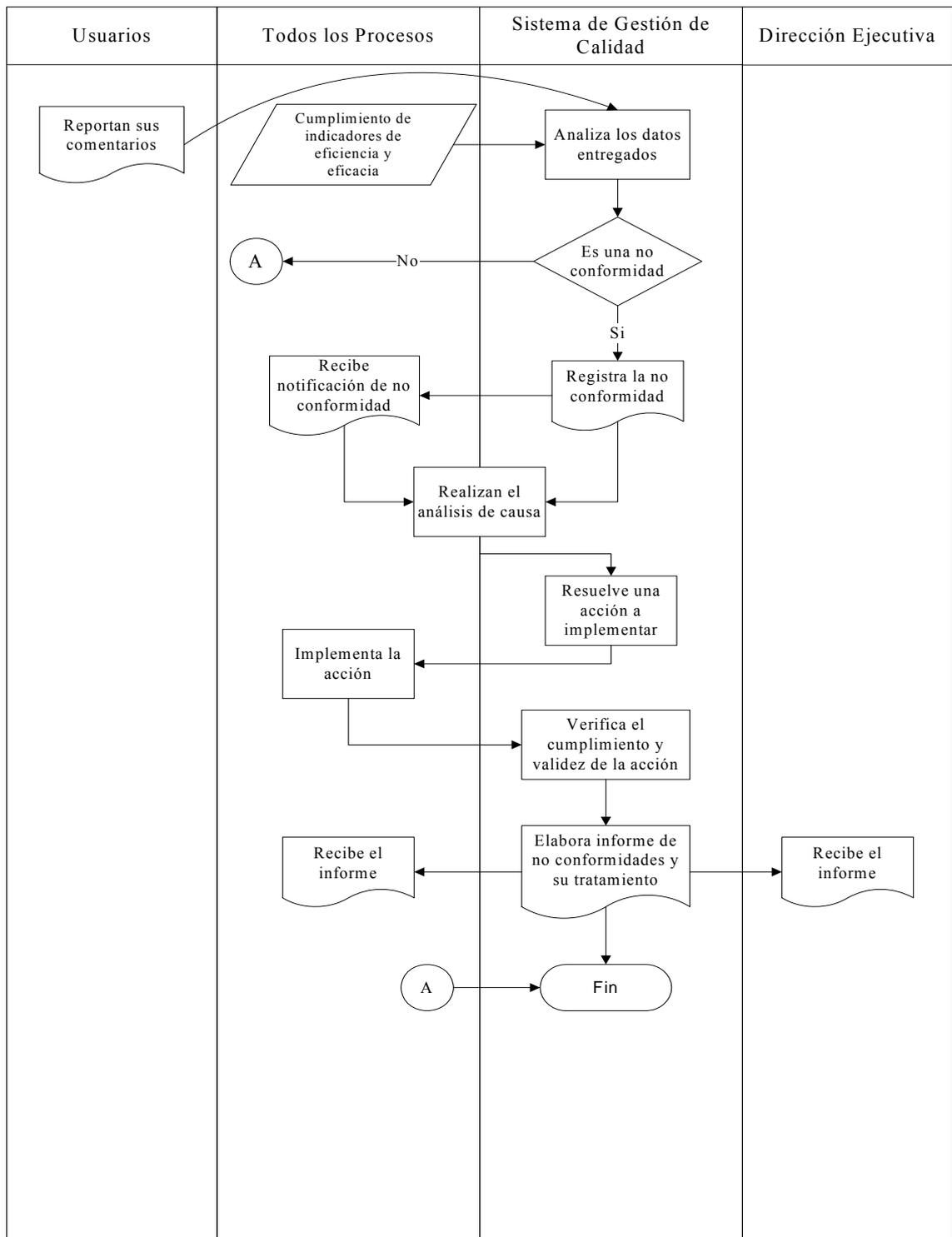
Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Revisión por la Dirección	1. Recolección y organización de los datos resultantes de los procedimientos anteriores	Representante del Sistema de Gestión de Calidad	Dos veces al año
	2. Elaboración de una presentación		
	3. Explicación del funcionamiento del SGC		
	4. Elaboración del Acta de Revisión		

Elaborado por: la autora

3.3.2.4 Diagramas de Flujos

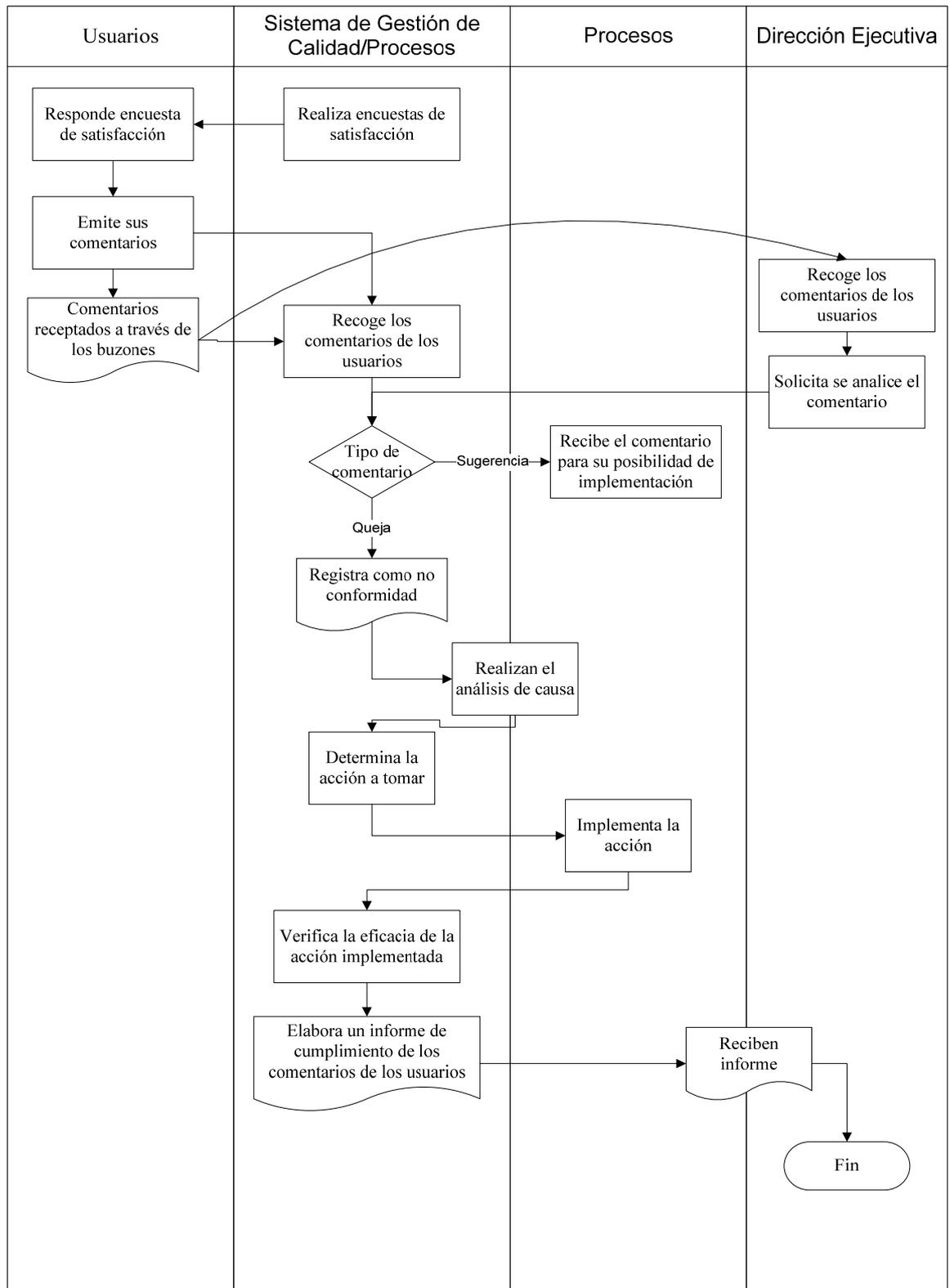
En las gráficas siguientes se presenta el flujo de los procedimientos descritos.

Gráfico 58: Diagrama de flujo procedimiento de medición y seguimiento al desempeño de procesos



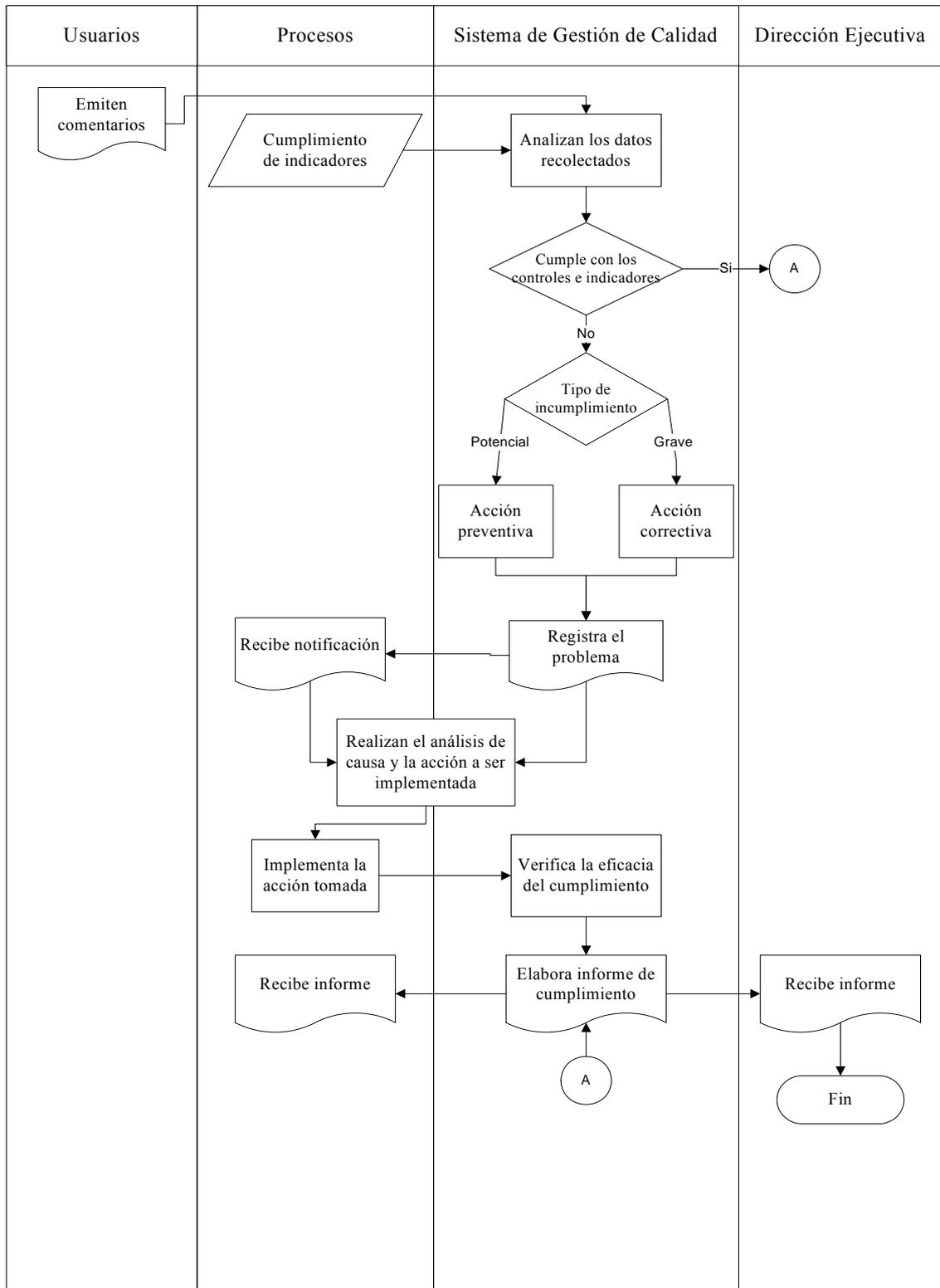
Elaborado por: la autora

Gráfico 595: Procedimiento de retroalimentación por parte de los usuarios



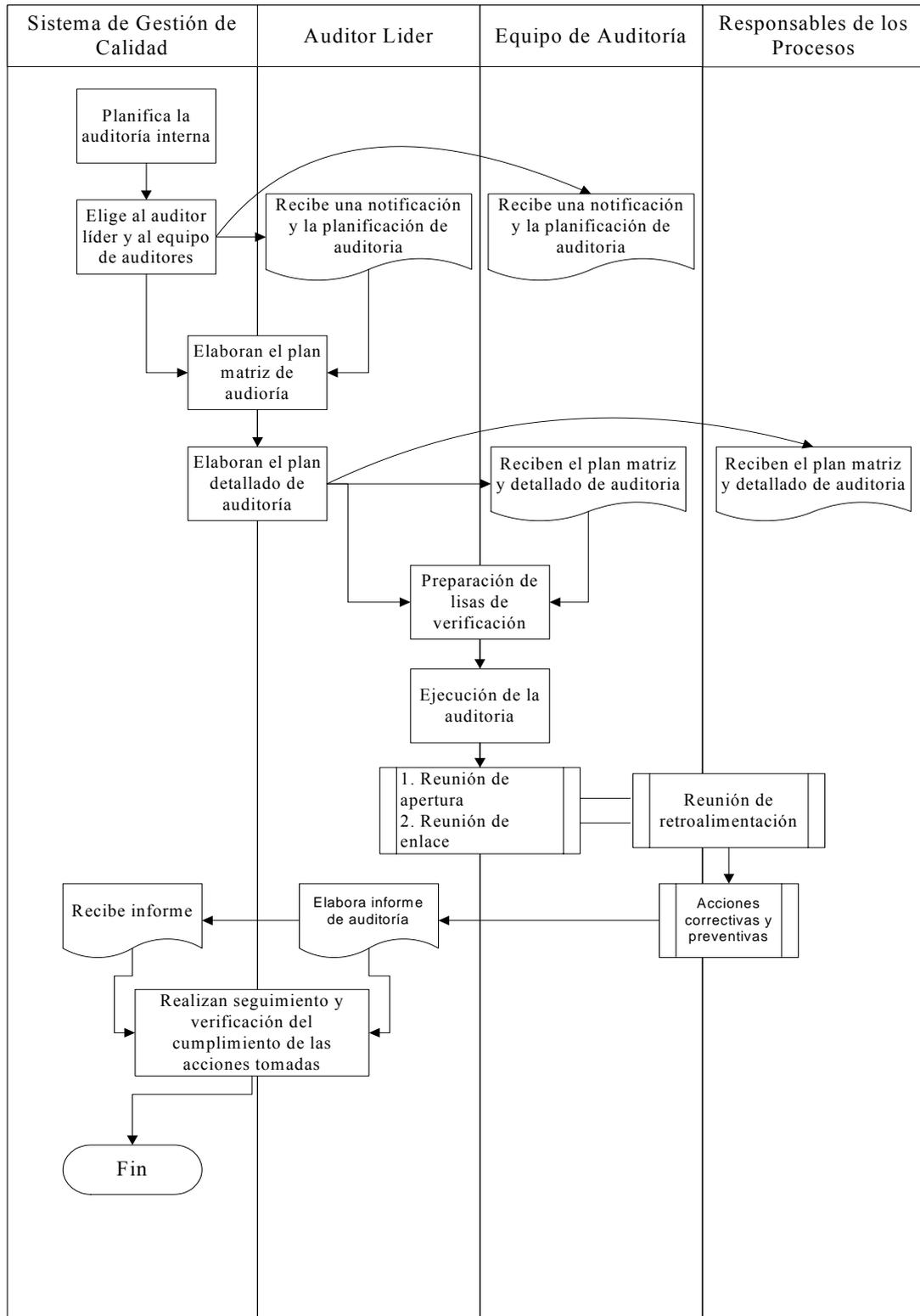
Elaborado por: la autora

Gráfico 606: Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas



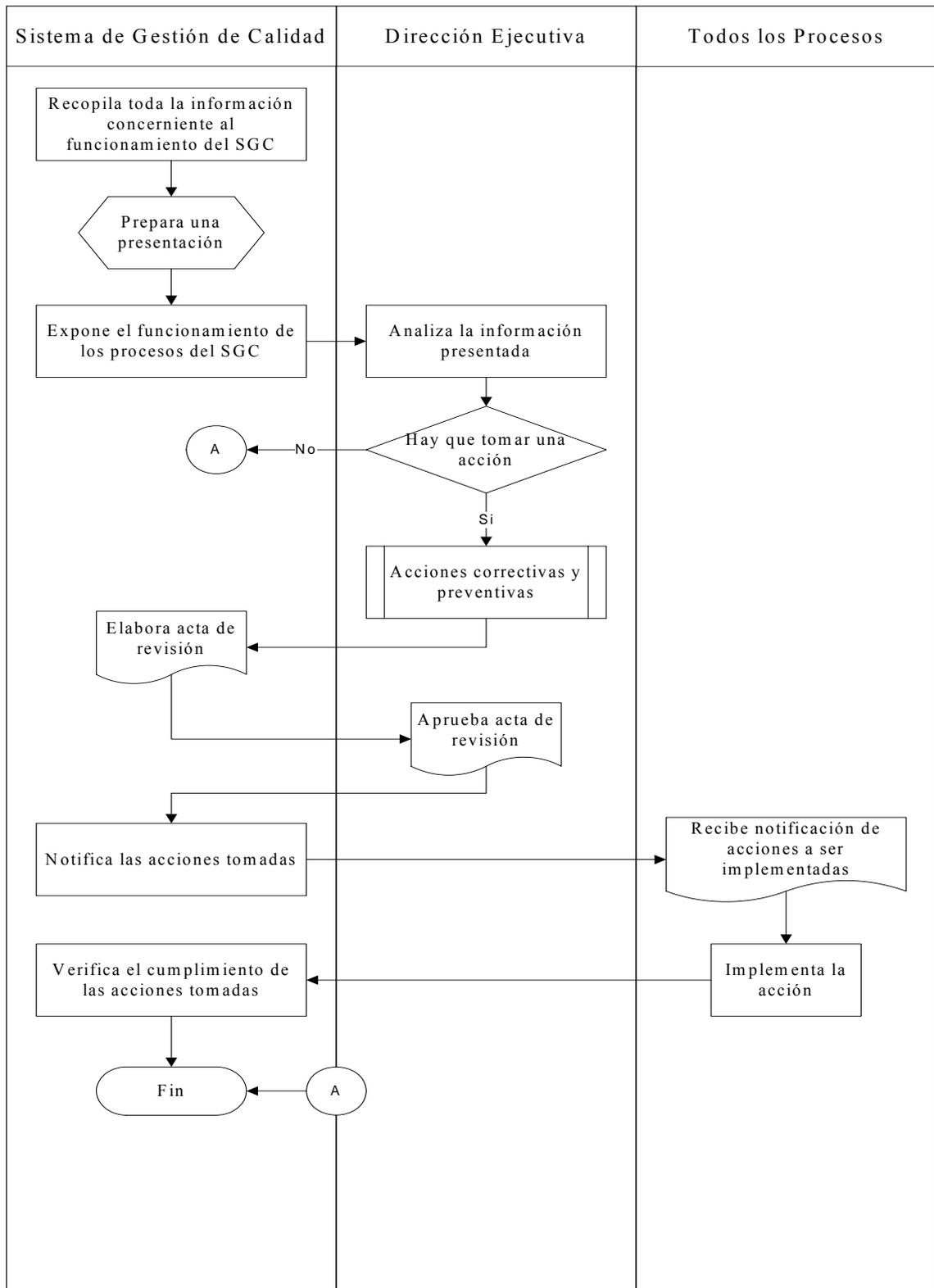
Elaborado por: la autora

Gráfico 617: Procedimiento de auditoría interna



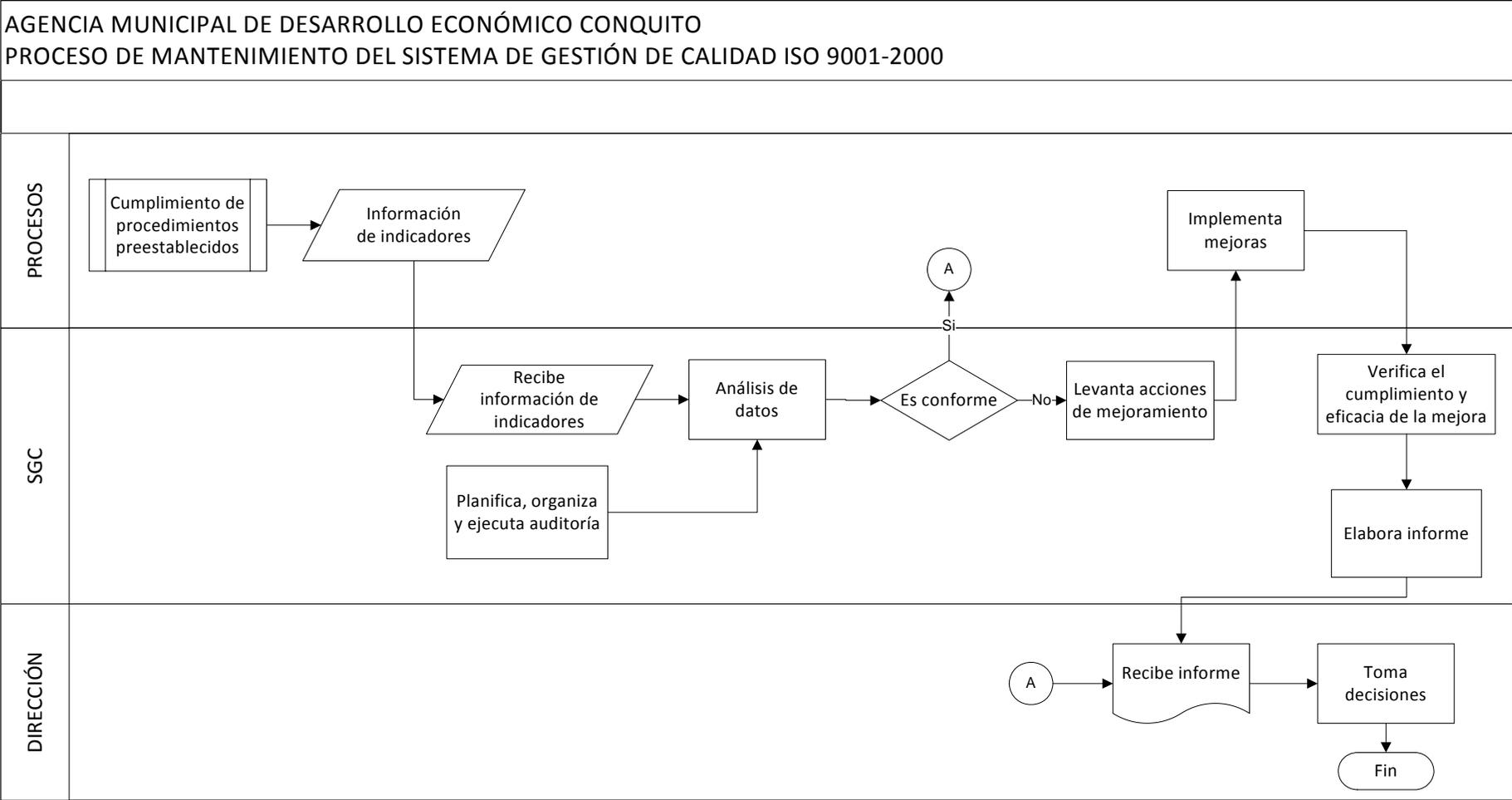
Elaborado por: la autora

Gráfico 628: Procedimiento de Revisión por la Dirección



Elaborado por: la autora

Gráfico 639: Diagrama de Flujo Integrado del Proceso de Mantenimiento al SGC Propuesto



Elaborado por: la autora

3.3.2.5 Indicadores

Para realizar el seguimiento y control sobre los procedimientos, se cumplirán con los siguientes indicadores de eficiencia y eficacia, descritos en las siguientes fichas:

Ficha de Indicador 1: Indicador de Eficiencia del Sistema de Gestión del Calidad

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad	
Fórmula	1) %SU 2) $\frac{\#CA}{\#CR}$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Trimestral	
Responsable	Todos los procesos	
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia del sistema de gestión de calidad en los ocho procesos certificados	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será el cumplimiento de la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
%SU	Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios	Encuestas de satisfacción
#CA	Número de comentarios atendidos	
#CR	Número de comentarios recibidos	
Nota: El nivel de eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad es producto de encuestas trimestrales realizadas a una muestra de usuarios y atención a los comentarios (quejas y sugerencias) recibidos		

Ficha de Indicador 2: Indicador de la Eficacia de los Procesos

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficacia de los procesos certificados	
Fórmula	$\frac{CAMPC}{MAP}$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Todos los procesos	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia de los procesos de acuerdo a sus metas planificadas	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será el cumplimiento de la eficacia del proceso	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
CAPC	Cumplimiento actual de la meta del proceso certificado	Informes físicos y digitales
MP	Meta Anual Planificada	
Nota: El nivel de eficacia de un proceso es producto de la suma del cumplimiento de indicadores de eficacia de cada mes dividido para la meta anual planificada.		

Ficha de Indicador 3: Indicador de Eficiencia de los servicios

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficiencia de los servicios	
Fórmula	1) $\frac{PPC}{\#PCI}$ 2) $\%CSDE$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 85%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Bolsa Metropolitana de Empleo y Servicios de Desarrollo Empresarial	
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia de los servicios	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la eficiencia del proceso	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
PPC	Permanencia de Personas Colocadas	Informes físicos y digitales
#PCI	Número de Personas Colocadas Inicialmente	
%CSDE	% de Conformidad con los Servicios de Desarrollo Empresarial	
Nota:		

Ficha de Indicador 4: Indicador de Eficacia de las Auditorías Internas

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficacia de las auditorías internas	
Fórmula	#AIR	
Unidad de Medida	Número	
Rango	0 al 2	
Frecuencia	Dos veces al año	
Responsable	Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia en el cumplimiento de los procedimientos internos y la Norma ISO 9001-2000	
Resultado	Cumplir con dos auditorías internas al año	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#AIR	Número de Auditorías Internas Realizadas	Informes físicos y digitales
Nota:		

Ficha de Indicador 5: Indicador de Eficiencia de Auditorías Internas

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficiencia de las auditorías internas	
Fórmula	$\frac{\#ACPE}{\#ACPLAA}$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Dos veces al año	
Responsable	Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia en el cumplimiento de los procedimientos internos y la Norma ISO 9001-2000	
Resultado	Nivel de mejora en los procesos, mientras menor el indicador, significa que las mejoras han sido eficaces	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#ACPE	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Emitidas	Informes físicos y digitales
#ACPLAA	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Levantadas en la Auditoría Anterior	
Nota:		

Ficha de Indicador 6: Indicador de Eficacia de la Revisión por la Dirección

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficacia de la Revisión por la Dirección	
Fórmula	#RDR	
Unidad de Medida	Número	
Rango	0 al 2	
Frecuencia	Dos veces al año	
Responsable	Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia en el cumplimiento de los procedimientos internos, metas y la Norma ISO 9001-2000	
Resultado	Cumplir con dos revisiones por la dirección al año	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#RDR	Número de Revisiones por la Dirección Realizadas	Informes físicos y digitales
Nota:		

Ficha de Indicador 7: Indicador de Eficiencia de la Revisión por la Dirección

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficiencia de la revisión por la dirección	
Fórmula	$\frac{\#ACPED}{\#ACPLRA}$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Dos veces al año	
Responsable	Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia en el cumplimiento de los procedimientos internos, metas y la Norma ISO 9001-2000	
Resultado	Nivel de mejora en los procesos, mientras menor el indicador, significa que las mejoras han sido eficaces	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#ACPED	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Emitidas por la Dirección	Informes físicos y digitales
#ACPLRA	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Levantadas por la Revisión Anterior	
Nota:		

Ficha de Indicador 8: Indicador de Eficacia de las Acciones Correctivas y Preventivas

ÁREA		
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Indicador	Eficacia de las acciones correctivas y preventivas	
Fórmula	#ACPC #ACPL	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Sistema de Gestión de Calidad	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia que tienen los procesos para cumplir e implementar las acciones correctivas y preventivas para la mejora	
Resultado	Nivel de mejora en los procesos, mientras menor el indicador, significa que las acciones han sido implementadas	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#ACPC	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Cumplidas	Informes físicos y digitales
#ACPL	Número de Acciones Correctivas y Preventivas Levantadas	
Nota:		

3.3.3 Justificación de la Propuesta

En base al análisis de causa y efecto realizado en el capítulo dos, podemos determinar que el proceso de mejoramiento continuo tiene un alto nivel de incomprensión, debido en gran medida por el exceso de documentos y la falta de acceso a ellos, además no se cuenta con las herramientas necesarias para su difusión, como talleres.

El conocimiento de cómo mantener la eficacia del sistema de gestión de calidad, se encuentra retenido en los responsables de los procesos, sin embargo se ve la oportunidad de difundir este conocimiento, y para ello es necesario la elaboración de un documento que explique de forma clara, y sencilla cómo se realiza el proceso de mejora continua, de seguimiento y medición de los procesos.

La propuesta de crear este manual es con fines metodológicos, y de facilitar el acceso a la información y mejorar la comprensión del proceso de mantenimiento y mejora continua de la calidad.

Y es posible aplicar varios procedimientos diferentes de aumento de la calidad en el mismo periodo temporal. Siempre que los procesos sean independientes. Coordinados por mismo controles y supervisión superiores. De este modo, se puede mejorar más rápido el conjunto de la organización. Pero moderadamente y con precaución, y sin perder de vista las [condiciones](#) previstas para la obtención de datos.

3.3.4 Alcances de la Propuesta

La propuesta tiene un alcance para todos los procedimientos que se encuentran bajo la responsabilidad del proceso de Gestión de la Calidad, estos son:

- Seguimiento y medición de procesos

- Conformidad de los servicios

- Seguimiento y medición de la satisfacción de los usuarios
- Levantamiento y seguimiento a la eficacia de acciones correctivas
- Levantamiento y seguimiento a la eficacia de acciones preventivas
- Ejecución de auditorías internas
- Ejecución de revisiones por la dirección

3.3.5 Documentos Resultantes

De esta propuesta tendremos los siguientes documentos resultantes:

- Manual de Mantenimiento y Mejoramiento Continuo del Sistema de Gestión de Calidad
- Registros resultantes: Matriz de Análisis de datos del SGC (medición y seguimiento de procesos). Encuestas de satisfacción al usuario. Reportes de comunicación con el usuario. Informes de Auditoría Interna. Actas de Revisión por la Dirección. Formulario de Gestión de No-Conformidades. Formulario de Acciones Preventivas. Formulario de Acciones Correctivas

3.3.6 Institucionalización de la Propuesta

A continuación se presenta el Manual de Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad que se implementará y se incluirá en el sistema de gestión de calidad de CONQUITO, el formato de este manual considera los requerimientos documentados por la organización en el procedimiento de control de documentos y registros.



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO CONQUITO

MANUAL DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000

Código: GCPO01

Revisión: 01

Elaborado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
María Fernanda Suárez			

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Rupay Egas Torres	Representante de Calidad		

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Ma. Lorena Landázuri	Directora Ejecutiva		

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	220
Objetivo	220
Alcance	220
Definiciones	220
Objetivos de Calidad	221
Política de Calidad	222
Responsabilidad y Autoridad	222
Procedimiento	224
1. Seguimiento y medición de los procesos	224
2. Seguimiento y medición de la satisfacción del usuario (retroalimentación)	225
2.1. Servicio de bolsa metropolitana de empleo	225
2.2. Servicio de desarrollo empresarial	226
3. Conformidad de los procesos	227
4. Auditorías de calidad	228
5. Levantamiento y seguimiento a acciones correctivas y preventivas	232
6. Revisión por la dirección	234
Anexos	235

INTRODUCCIÓN

Un sistema de calidad significa disponer de una serie de elementos como: manuales de la calidad, equipos de medición, procedimientos, personal capacitado, entre otros, todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requeridos por los usuarios.

El aseguramiento de la calidad se asocia con la medición e inspección de los elementos antes mencionados a través de uno o varios controles.

OBJETIVO

Este documento establece la metodología para realizar el mantenimiento del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 implementado en CONQUITO y conseguir el cumplimiento de los objetivos y políticas de calidad de la organización.

ALCANCE

Los procedimientos contenidos en este manual son aplicables a las actividades de seguimiento y medición estipulados por la Norma ISO 9001-2000

DEFINICIONES

- **Satisfacción del usuario:** percepción del usuario con respecto al cumplimiento de sus requerimientos.

- **Auditoria de calidad:** una auditoria es un examen objetivo realizado por personas calificadas para evaluar sistemas de la calidad. Es necesario disponer de un plan de auditorías internas, a realizar periódicamente por personal calificado independiente del responsable de la actividad que se va a auditar.

- **Revisión por la Dirección:** estas revisiones son reuniones en las cuales la alta dirección revisa el funcionamiento del sistema de calidad durante cierto periodo de tiempo.
- **Análisis de datos:** determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- **Acción preventiva:** Acción formal fruto de una no conformidad potencial evidente en el Sistema de Gestión de Calidad, destinada a averiguar y eliminar las causas de una no conformidad potencial, evitando que se produzca.
- **No conformidad potencial:** Tendencia o posibilidad de incumplimiento de un requisito especificado. También conocido como observación o desviación.
- **Acción correctiva:** Acción formal fruto de una no conformidad debido al incumplimiento directo a la Norma ISO 9001-2000 y/o a los procedimientos documentados de CONQUITO.
- **No conformidad:** incumplimiento de un requisito o fundamento estipulado en la Norma ISO 9001-2000 y/o en los procedimientos documentados de CONQUITO.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Para garantizar el cumplimiento de los propósitos de mejoramiento continuo y la adecuación de la Política de Calidad se han definido los siguientes objetivos de calidad:

- Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO, garantizando que su nivel se mantenga en un rango de 80 al 100 por ciento

- Lograr un nivel de satisfacción de nuestros usuarios (ciudadanos y empresarios) del 85 por ciento a diciembre del 2009
- Lograr un nivel de conformidad de nuestros servicios (bolsa de empleo y desarrollo empresarial) del 80 por ciento a diciembre del 2009

POLÍTICA DE CALIDAD

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO, contribuye al desarrollo económico del DMQ, a través de la concertación por parte de actores públicos y privados para incrementar el nivel y calidad del empleo, promover la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo.

Nos proponemos además:

- Consolidar una cultura de servicio al usuario, tanto interno como externo, a partir de la creación de conciencia en cada colaborador de CONQUITO del conocimiento y apropiamiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Distrito.
- Mejorar continuamente los servicios de la Corporación, a partir de la calidad del capital humano, la modernización tecnológica y la optimización de los procesos.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Función	Responsabilidad	Autoridad
Directora Ejecutiva	Identificar la necesidad de una acción preventiva o correctiva durante la revisión del SGC.	Ampliar el plazo más de una vez para la implementación de una acción correctiva o preventiva

Representante del SGC	Aprobación e implantación del presente manual.	Hacer cumplir el presente manual y modificarlo
	Identificar y realizar el seguimiento a las no conformidades potenciales y hacer el requerimiento de acciones preventivas y/o correctivas	Ampliar el plazo por una vez para la implementación de una acción correctiva y/o preventiva
	Planificar las auditorías internas del SGC.	Aprobación de equipos de auditoría
	Elegir al auditor líder y al grupo de auditores.	
	Realizar el seguimiento al cumplimiento de indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos	Levantar acciones correctivas y/o preventivas según el análisis de datos
	Preparar y ejecutar la revisión del sistema de calidad por parte de la dirección ejecutiva	
	Realizar el seguimiento de las acciones correctivas implantadas.	
	Mantener actualizados los procedimientos y manuales del sistema de calidad, al igual que la lista maestra de documentos y registros	

Auditores	Identificar No conformidades. Verificar la eficacia de las acciones correctivas.	Aprobar los plazos de las acciones correctivas planteadas
	Ejecutar la auditoria. Verificar la eficacia de las acciones correctivas de la última auditoría.	Levantamiento de acciones preventivas y correctivas
Responsables de proceso	Seguimiento al cumplimiento de las acciones para gestión del servicio no conforme.	
	Identificar no conformidades potenciales y definir las acciones preventivas.	
Personal involucrado en los procesos	Detectar las causas de posibles no conformidades que puedan afectar al sistema	

PROCEDIMIENTOS

1. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Se han determinado los mecanismos para dar seguimiento a los procesos, registrando la información que se obtiene de las variables de control definidas como indicadores de eficacia de los diferentes procesos en el **registro GCMC01-F01 Matriz de Análisis de Datos**.

Para ello el Representante del Sistema de Gestión de Calidad o su Delegado realizarán las siguientes actividades:

- Recolectar los informes de resultados de los procesos.
- Analizar los datos e introducirlos en la matriz de análisis de datos.
- Realizar cuadros estadísticos que permitan una mejor visualización de los logros alcanzados mensualmente.
- Difundir el avance de los procesos a través de los medios de comunicación interna (correo electrónico o servidores internos)
- Conservar un archivo adecuado de todos los documentos relacionados al análisis de datos del sistema de gestión de calidad.

2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO (RETROALIMENTACIÓN)

La satisfacción del usuario (interno y externo) se mide a través de encuestas trimestrales que se realizan a una muestra representativa del total de usuarios atendidos durante el periodo.

En algunos casos la ejecución de la encuesta y su tabulación es responsabilidad del propio proceso/servicio sin embargo todas las encuestas originales serán archivadas por el Sistema de Gestión de Calidad de forma física o digital.

2.1. Servicio de Bolsa Metropolitana de Empleo

- **Encuestas de satisfacción para las personas usuarias:** trimestralmente el área de gestión de calidad realizará la encuesta de satisfacción al usuario de acuerdo al formato **BEPO01-F02 Encuesta de satisfacción al usuario (personas)** a una muestra de 30 personas, rotando entre los tres diferentes centros de atención.

Las encuestas serán tabuladas por el área de gestión de calidad, adicionalmente, si el encuestado emite una queja o sugerencia esta deberá ser transcrita en el formato

respectivo **BEPO01- F04 Formato de recepción de quejas para centros de atención y/o para la matriz ubicada en la Factoría del Conocimiento existe un formato general**

- **Encuesta de satisfacción para las empresas usuarias:** trimestralmente el área de gestión de calidad realizará la encuesta de satisfacción para las empresas que han utilizado el servicio de la bolsa de empleo, de acuerdo al formato BEPO01-F03 **Encuesta de satisfacción al usuario (personas)** a una muestra de al menos 30 empresas.

Las encuestas serán tabuladas por el área de gestión de calidad, adicionalmente, si el encuestado emite una queja o sugerencia esta deberá ser transcrita en el formato respectivo **BEPO01- F04 Formato de recepción de quejas.**

Recepción de quejas y sugerencias: para la recepción directa de quejas y sugerencias, los usuarios disponen de buzones en cada uno de los centros de servicio, para lo cual el área de gestión de calidad debe mantener disponible el formato de recepción de quejas y sugerencias en estos espacios. A excepción de los servicios ubicados en la Factoría del Conocimiento, puesto que existe un formato único para todos los servicios que funcionan en este espacio

2.2. Servicio de Desarrollo Empresarial

- **Encuesta de satisfacción para las empresas en incubación:** trimestralmente se realizará una encuesta de satisfacción de acuerdo al formato **DEPO01-F10 Evaluación de calidad.**

Esta encuesta deberá ser entregada al área de gestión de calidad para su tabulación y análisis.

Recepción de quejas y sugerencias: para la recepción directa de quejas y sugerencias, los usuarios disponen de buzones en cada uno de los centros de servicio, para lo cual el área de gestión de calidad debe mantener disponible el formato

DEPO01-F08 Formato de recepción de quejas y sugerencias en estos espacios. A excepción de los Servicios de Desarrollo Empresarial ubicada en la Factoría del Conocimiento, puesto que existe un formato único para todos los servicios que funcionan en este espacio

2.3 Satisfacción de los usuarios internos

Trimestralmente el área de gestión de calidad conjuntamente con las áreas de gestión de recursos humanos y comunicación organizacional interna, realizará una encuesta a los empleados de CONQUITO para conocer la eficiencia y eficacia de los procesos de apoyo y el clima laboral.

Los resultados obtenidos de la tabulación de estas encuestas deberán ser registrados en la **Matriz de Análisis de Datos GCMC01-F01** con su correspondiente gráfico estadístico para dar seguimiento al comportamiento de los usuarios.

Bimensualmente el Representante del Sistema de Gestión de Calidad o su delegado, entregarán un **Reporte de seguimiento a los comentarios de los usuarios** a los responsables de los procesos y a la Dirección Ejecutiva.

3. CONFORMIDAD DE LOS PROCESOS

La conformidad del proceso/servicio se consigue cuando se han cumplido las metas de eficiencia en una proporción igual o mayor al 80%, cuando la satisfacción de los usuarios es igual o mayor al 85% y se cumplen los requisitos estipulados en los manuales y procedimientos documentados.

Se considera una no conformidad a las siguientes causas:

- **Recepción de quejas y sugerencias:** en todos los centros de servicios existen buzones de quejas y sugerencias con sus respectivos formatos de quejas, a excepción de los servicios brindados en la Factoría del Conocimiento, para los cuales existe un formato único.

Las quejas y sugerencias serán recolectadas por el área de gestión de calidad para su posterior análisis, luego del análisis se decidirá qué tipo de acción se tomará.

Adicionalmente, se elaborará un informe para la Dirección Ejecutiva que incluirá todas las quejas y sugerencias, la acción que se tomó y su respectivo seguimiento; este informe debe ser entregado bimensualmente.

- **Bolsa Metropolitana de Empleo:** se considera que el servicio es conforme cuando al menos el 80% de las personas reportadas como colocadas laboralmente, durante un periodo, se han mantenido en su trabajo al mes siguiente de su colocación. En consecuencia, si la permanencia de las personas colocadas es menor al 80% se considera que el servicio no es conforme y se deben tomar las acciones necesarias.

- **Servicios de desarrollo empresarial:** el Coordinador del Centro verificará, una vez al mes, el funcionamiento del equipamiento disponible en el Centro y registrará los datos en el formulario de **Inspección de Servicios - DEPO01- F11**, asignando 10 puntos a cada ítem cuya respuesta es afirmativa. El puntaje total inferior al 80% señala que se está afectando la calidad del servicio y se deberán tomar las acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio.

La conformidad de los procesos/servicios, será registrado en la **Matriz de Análisis de Datos GCMC01-F01** de manera mensual, si el resultado es una no conformidad esta deberá ser registrada en el **GCPG830 –F01 Reporte de Servicio No Conforme** para tomar una acción correctiva y preventiva, este reporte permitirá tener un registro documentado del mantenimiento realizado para alcanzar la calidad.

4. AUDITORÍAS DE CALIDAD

El responsable del SGC planificará la ejecución de por lo menos dos auditorías internas al año, para lo cual elabora el **Programa de auditorías GCPG822-F01**, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- De acuerdo a la importancia de los procesos de la Gestión de Calidad y de las actividades involucradas.
- De acuerdo a los resultados de auditorías previas.
- La planificación de las auditorias puede ser efectuada con frecuencias diferentes a los procesos que involucran el SGC, de acuerdo a su desempeño.
- La planificación de auditoría incluirá el alcance y responsabilidades para ejecutarla (definición de Auditor Líder y grupo de auditores)

El Responsable del SGC o su representante, escogerá a los auditores internos para que procedan a realizar auditorías.

El auditor líder y el equipo de auditores, como primer punto de su programa, verificarán que las acciones correctivas tomadas para cerrar las no conformidades levantadas en las auditorías internas o externas anteriores hayan sido eficaces.

Para lo cual confirmará que no se repitan las mismas desviaciones y no conformidades de la auditoria anterior.

El Responsable del SGC, conjuntamente con el Auditor Líder, establece el **Plan Matriz de auditoría - GCPG822-F02 y Programa Detallado de auditoría GCPG822-F03** que incluirán lo siguiente:

- Los auditores que participarán en la auditoria.
- Los procesos a ser auditados.
- Las fechas de auditoría.
- Cláusulas de la Norma a ser evaluadas en cada proceso.

- Asignación de responsabilidades individuales por auditor.

Los registros anteriormente indicados se enviarán a los responsables del sitio oportunamente, previo a la ejecución de la auditoría.

Los auditores, de acuerdo a las tareas individuales asignadas, preparan la **Lista de Verificación GCPG822-F04**

El día indicado se procederá a la auditoría y se contará con, por lo menos, 4 horas laborables de trabajo por auditor.

Al inicio de la auditoría es obligatoria la realización de una reunión de apertura, a la cual deberán asistir: el equipo Auditor, el Responsable del SGC o su representante y los Jefes de Área. El Auditor Líder dirigirá la reunión de apertura y cubrirá los siguientes aspectos:

- Presentación del equipo auditor.
- Confirmación de los objetivos y alcance de la auditoría.
- Confirmación del programa de auditoría.
- Explicación de los reportes a ser generados (Uso del formato de No conformidad).
- Aclaraciones que sean necesarias.

En la reunión de enlace entre auditores se exponen los hallazgos o desviaciones encontradas, indicadas en las listas de verificación, y conjuntamente el equipo auditor define la existencia o no de una no conformidad

Una vez concluida la auditoria se realizará la reunión de cierre en presencia de todos los auditados y el Responsable del SGC o su representante, a fin de dar a conocer las no conformidades, observaciones y conclusiones.

En la reunión de cierre se establecerán tiempos de cumplimiento de las acciones correctivas. Además del informe verbal de la reunión de cierre de auditoría, se presentará un Informe escrito que incluirá:

- Plan Matriz de auditoría.
- Cronograma detallado de auditoría.
- Listas de Verificación.
- Fortalezas del SGC.
- Reporte de no conformidades encontradas.
- Observaciones.
- Debilidades del SGC.
- Conclusiones.

El Informe de la auditoria se dará a conocer por el Responsable del SGC a la Dirección en un plazo máximo de 48 horas de concluida la auditoria, para que se constituya como un documento de evidencia de Revisión por parte de la Dirección.

Los Responsables de los procesos auditados con sus colaboradores realizarán el análisis de causa, y propondrán las acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas en las siguientes 48 horas laborables después de finalizada la reunión de cierre de la auditoria, donde además se incluirán responsables, fechas concretas y acciones definidas.

Los reportes de no conformidad con el análisis de causa y las acciones correctivas propuestas serán enviadas al Responsable de la dirección del SGC. El Responsable del SGC se asegura de que se tomen las acciones dentro de los plazos definidos, sin demora injustificada y proporcionalmente a las causas raíces identificadas y a los problemas detectados.

El Responsable del SGC de CONQUITO o su delegado verificarán el cumplimiento de las acciones correctivas propuestas y cerrar las no conformidades.

En el caso de no cumplimiento en la toma de acciones correctivas en los plazos propuestos, el responsable del proceso puede solicitar al Representante de la Dirección del SGC un nuevo plazo con la razón fundamentada por la cual no se cumplió con la fecha prevista.

5. LEVANTAMIENTO Y SEGUIMIENTO A ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Las acciones preventivas y correctivas son resultado de las siguientes actividades:

- Auditorías internas
- Revisión por la Dirección
- Análisis de datos
- Incumplimiento de objetivos de calidad
- **Acciones correctivas:** se tomarán acciones correctivas cuando las causas producen una no conformidad con el sistema de gestión de calidad. Una acción correctiva debe ser tomada haciendo el análisis de los siguientes causas:
 - Reclamos del usuario

- Incumplimiento de los indicadores de eficacia de los procesos/servicios por dos meses consecutivos
- Incumplimiento de los objetivos de calidad
- Bajo nivel de satisfacción de los usuarios
- Bajo nivel en la conformidad de los procesos/servicios

Cuando se ha tomado una acción correctiva se debe llenar el registro **Solicitud de Solución de Problemas GCPG853-F01**

- **Acción preventiva:** se tomarán acciones preventivas cuando se encuentran desviaciones no graves, en general se producen cuando sea necesario hacer ajustes a las actividades y procesos.

Cuando se ha tomado una acción correctiva se debe llenar el registro **Solicitud de Acción Preventiva GCPG852- F01**

En ambos casos se debe realizar el análisis de causa correspondiente. Los responsables de los procesos, conjuntamente con los colaboradores que ejecutan las actividades, analizarán las causas de la no conformidad teniendo en consideración los siguientes aspectos: metodología de trabajo, control y medición del proceso, recurso humano y económico, condiciones ambientales, funcionamiento de equipo y materiales, otros.

El seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones tomadas estarán a cargo del Auditor Líder y/o del Representante del Sistema de Gestión de Calidad, de esta forma se dará por cerrada la acción levantada adjuntando el documento que respalde el cumplimiento de la acción tomada.

Bimensualmente el Representante del Sistema de Gestión de Calidad o su delegado, entregarán el **Reporte de seguimiento a las acciones correctivas y preventivas** para su conocimiento a los responsables de los procesos y a la Dirección Ejecutiva.

6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La revisión del SGC se efectúa dos veces por año; la información que requiere la Dirección Ejecutiva es:

- Desempeño de los indicadores de gestión de todos los procesos
- Informe de la evaluación de la satisfacción del usuario
- Informe del resultado de auditorías internas y externas
- Informe sobre quejas o reclamos de los usuarios
- Informe sobre servicios no-conformes
- Informe sobre acciones correctivas y preventivas tomadas en el semestre.
- Informe sobre cumplimiento de objetivos.
- Informe de acciones tomadas en la revisión por la Dirección anterior
- Proyectos propuestos para la mejora.

Los resultados de la revisión se registran en el **Acta DCPO01- F01**. Entre los elementos de mejoramiento se pueden establecer los siguientes:

- Cambio en la Política de Calidad de CONQUITO.
- Cambio, ajuste o replanteamiento de Objetivos de Calidad.

- Requerimiento de toma de acciones correctivas a los responsables de los procesos, definiendo responsables y fechas límites de acción.
- Requerimiento de toma de acciones preventivas a los responsables de los procesos, definiendo responsables y fechas límites de acción.
- Aprobación de proyectos de mejora, definiendo responsables y fechas límites de acción.
- Cambio y/o replanteamiento de indicadores de gestión.
- Identificación de recursos para la gestión del mejoramiento.

ANEXOS

GCMC01-F01 Matriz de Análisis de Datos.

Formato de encuesta a usuarios de la BME

Formato de encuesta a usuarios de la BME (empresas)

Formato de encuesta a incubados de los SDE

Formato de recepción de quejas de BME

Formato de recepción de quejas de SDE

Reporte de seguimiento y tratamiento a quejas y sugerencias

Formato de acciones correctivas

Formato de acciones preventivas

Formato de programación de auditoria

Formato detallado para programación de auditorias

Formato de check list para auditorias

Formato de reporte de seguimiento a las acciones correctivas y preventivas

Acta de revisión por la dirección

3.4. MEJORAMIENTO RESPECTO AL ENFOQUE AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO

3.4.1 Situación Actual

El fin último de la implementación de un sistema de gestión de calidad, es lograr satisfacer las necesidades de los usuarios y para esto el enfoque hacia los usuarios nace de la Dirección quien se asegura de que los requisitos de nuestros usuarios: ciudadanos/as y empresarios/as del Distrito, se determinen y se cumplan, con el propósito de aumentar su satisfacción. Para tal objeto, cada uno de los procesos que brindan un servicio directo a los usuarios, realizan evaluaciones de la satisfacción de los usuarios según lo establecido en cada uno de los respectivos procedimientos documentados que éstos mantienen.

Los resultados que arrojen serán presentados a la Dirección para su evaluación, seguimiento y toma de acciones correctivas. Pero este alcance está determinado para el área de servicios y no para los procesos de apoyo.

La Dirección de la Corporación se compromete a identificar, planificar, proveer y administrar los recursos necesarios que permitan y aseguren la ejecución y cumplimiento de las políticas definidas en el sistema de calidad.

- Los Coordinadores de proyectos identifican y planifican los recursos necesarios para poner en práctica y mejorar los procesos del sistema de calidad y enfatizar la satisfacción del usuario y los someten a aprobación de la Dirección.
- Los recursos identificados y planificados son documentados en el Plan Operativo de la Corporación.
- Los recursos asignados para el Sistema de Gestión de Calidad se reflejan en el Presupuesto de la Corporación, distribuidos en las diferentes cuentas presupuestarias de acuerdo al Clasificador de Ingresos y Gastos del Sector

Público que maneja el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito al cual debemos regirnos.

El/la responsable de la administración de RRHH se asegura que el personal que interviene directa o indirectamente en la prestación de los servicios es competente en base a conocimientos, formación, habilidades, destrezas y experiencia apropiados, en cumplimiento con lo establecido en el **Manual de Cargos**.

Mediante eventos de capacitación previstos en el **Plan de Capacitación** se asegura que los colaboradores de la Corporación son conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

El/la responsable de RRHH mantiene una carpeta de todos los empleados de CONQUITO con registros de educación, formación, habilidades y experiencia.

Pero no cuenta con el enfoque hacia los usuarios internos, que son los empleados, y necesitan un fortalecimiento respecto a su conocimiento y manejo del sistema de gestión de calidad en cada uno de sus procesos.

CONQUITO, se preocupa de determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria que le permita cumplir con los requisitos y características del servicio. Para el efecto, en el Manual de Procesos se encuentran definidos los recursos necesarios para el funcionamiento de los servicios que CONQUITO ofrece a la ciudadanía del Distrito.

Las instalaciones y equipos críticos están sometidos a planes de mantenimiento preventivo. **Plan de Mantenimiento de Equipos y limpieza de instalaciones**. Los requerimientos de bienes y servicios se sujetan al cumplimiento del **Procedimiento de Adquisiciones GAPO01**

CONQUITO identifica el ambiente de trabajo que podría afectar la satisfacción de los usuarios y los requerimientos del servicio, y los gestiona a través de sus procesos Administrativos y de Recursos Humanos

Todos los procesos del SGC relacionados con los servicios que CONQUITO brinda a la ciudadanía, han implementado y documentado como parte de su respectivo manual de funcionamiento, disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios, relativas a las especificaciones y calidad del servicio, así como los mecanismos para conocer su satisfacción o inconformidad sobre el servicio recibido, esto solo aplica a los servicios de Bolsa Metropolitana de Empleo y Servicios de Desarrollo Empresarial.

El Enfoque al Usuario están contenidos en los siguientes puntos de los manuales de funcionamiento de los servicios:

BEPO01 Manual de Funcionamiento de la Bolsa Metropolitana de Empleo

“5.10. Medición de la satisfacción de los usuarios y usuarios de la bolsa de empleo

1. Se receptorán y almacenarán los comunicados que envían los usuarios con respecto de su percepción del servicio prestado.
2. Los Usuarios serán contactados vía telefónica para formular la encuesta BEPO01-F03 o será enviada vía e-mail, fax o retiro personal de las oficinas. También pueden optar por llenar la encuesta en línea en el Portal de Empleo.
3. Trimestralmente se realizará una encuesta a una muestra 30 personas con el formato BEPO01-F02 de Encuesta de Satisfacción al Usuario
4. Las encuestas de satisfacción del usuario se procesarán trimestralmente a partir de una muestra recogida en el formato BEPO01-F03 Encuesta de Satisfacción al Usuario

5.14. Comunicación con los usuarios y usuarios (7.2.3)

Los usuarios y usuarios de la Bolsa pueden acceder de forma permanente al coordinador o al oficial del proyecto para solicitar apoyo o manifestar cualquier inquietud mediante el envío de información digital en el Portal de Empleo, opción: "Quejas y sugerencias".

Los usuarios y usuarios además podrán manifestar sus quejas visitando cualquiera de las agencias vía correo electrónico. Si las quejas son reportadas en forma verbal, personal o telefónicamente, éstas serán registradas por su receptor en el sistema mediante la opción Quejas y sugerencias o en el formato BEPO01-F05 Recepción de Quejas²⁵.

DEPO01 Manual de Funcionamiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial

"Medición de la satisfacción de los usuarios de la incubadora de Empresas

Los servicios proporcionados en la Incubadora de Empresas se evaluarán trimestralmente al 100% de los usuarios, a través de una encuesta de Evaluación de Calidad del Servicio DEPO01- F10 y se entregará al Representante de la Dirección para su procesamiento y análisis correspondiente.

Los requerimientos y/o quejas registrados por los usuarios en los formatos Reporte de Queja de usuarios – DEPO01-F08, se analizarán en la reunión de seguimiento siguiente al mes de su presentación, a fin de evaluar las acciones emprendidas como respuesta a las inquietudes planteadas por los empresarios²⁶.

Resumen

²⁵ SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CONQUITO 2009. *Manual de Funcionamiento de la Bolsa Metropolitana de Empleo*. Versión 08

²⁶ SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CONQUITO 2009. *Manual de Funcionamiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial*. Versión 07

Como podemos observar, no existe un proceso relativo a la atención para el usuario interno y externo, tanto de los servicios como de los procesos.

Los servicios de bolsa de empleo y de desarrollo empresarial, cuentan con mecanismos de comunicación y seguimiento a la satisfacción de sus usuarios, sin embargo el resto de procesos carecen de estos mecanismos.

Se observa además que en el manual de procesos y mapas de procesos, no tienen institucionalizado el procedimiento de atención a los usuarios.

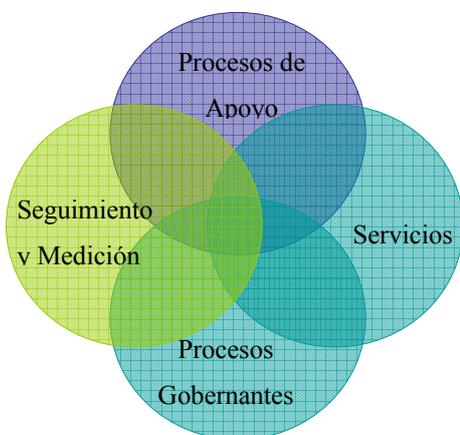
Se determina entonces, que el enfoque al usuario se encuentra disperso, con controles bajos y poca difusión; además no se considera el seguimiento a los requerimientos de los usuarios internos.

3.4.2 Situación Propuesta

La posibilidad de mejora, se enfoca en la identificación de un proceso de atención al usuario interno y externo, que muestre el flujo del procedimiento y la interrelación entre los procesos de apoyo y los de valor.

Esta propuesta pretende desarrollar instrumentos que permitan al personal brindar una atención de calidad, tal como lo se exige en la Norma ISO 9001-2000 y los objetivos de calidad.

Gráfico 6410: Proceso de atención al usuario interno y externo de CONQUITO.



Elaborado por: Autora

Con el nuevo proceso “Atención al Usuario”, se pretende unificar los mecanismos de comunicación externa e interna.

Esto facilitará la instrucción del personal y la comprensión sobre la importancia que su actitud y eficiencia en la atención al usuario, son elementos importantes para alcanzar una completa satisfacción.

Todos los procesos formarán parte integral de este nuevo proceso, incluyendo otras áreas que no tienen una gestión por procesos.

Este proceso pretende ser una ayuda en la formación de los profesionales de CONQUITO para desarrollar una atención de calidad con el usuario y una guía de actuación ante aquellas situaciones difíciles, donde el profesional y la organización se ponen a prueba.

3.4.2.1 Centralización del Proceso

Todo el personal de CONQUITO serán los responsables de hacer cumplir las actividades de atención al usuario interno y externo. El seguimiento y medición de este proceso estará bajo la responsabilidad del Sistema de Gestión de Calidad y la Dirección Ejecutiva. Este proceso integrará planes de comunicación y difusión que permita al personal dar una pronta respuesta a las necesidades de información que tiene los usuarios.

El primer paso para el desarrollo de este proceso, y por tanto para orientar al personal a pensar "en el usuario" y comencemos a pensar "como el usuario". Estar orientado

hacia el usuario significa comprender a las personas, ponerse en su lugar, entender sus necesidades y sus demandas, llegando incluso a veces a identificarse con ellas.

Para ello, CONQUITO debe desarrollar y, en su caso, potenciar, una cultura corporativa, unos mecanismos eficaces de comunicación interna y externa, el establecimiento de políticas adecuadas de motivación para los empleados, el interés por la formación y la evaluación de los distintos servicios de atención al usuario.

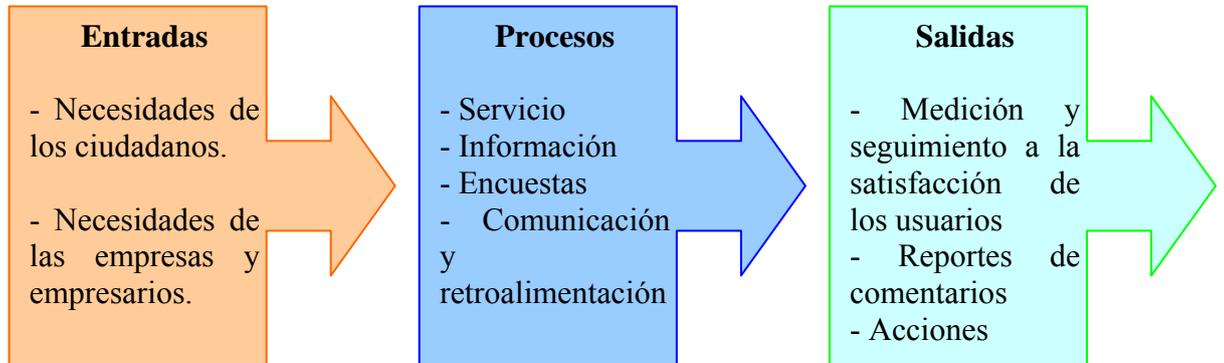
La orientación hacia el usuario supone además una actitud dinámica de búsqueda de información sobre lo que piensan y opinan los usuarios respecto de los servicios que se les presta. Y supone también que se está dispuesto a cambiar, en función de las opiniones que den las personas a las que atendemos.

Cada una de las Unidades o Servicios deberán estar en condiciones de conocer:

- Lo que esperan los usuarios del servicio.
- Cómo perciben los usuarios el servicio recibido, los segmentos de usuarios más exigentes con el servicio.
- La medida en que los servicios responden a las demandas de los distintos segmentos de usuarios.
- El "posicionamiento" de la Unidad respecto a otras Unidades de las mismas características, teniendo como referencia las valoraciones y la opinión de los usuarios.
- Cómo redefinir continuamente el servicio en términos de beneficios para los usuarios.

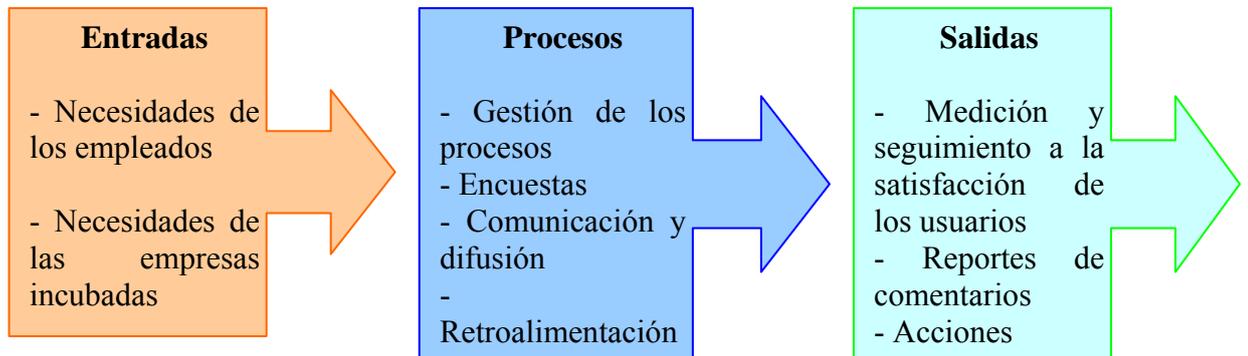
3.4.2.2 Recursos y Estructura

Gráfico 6511: Proceso de atención al usuario externo



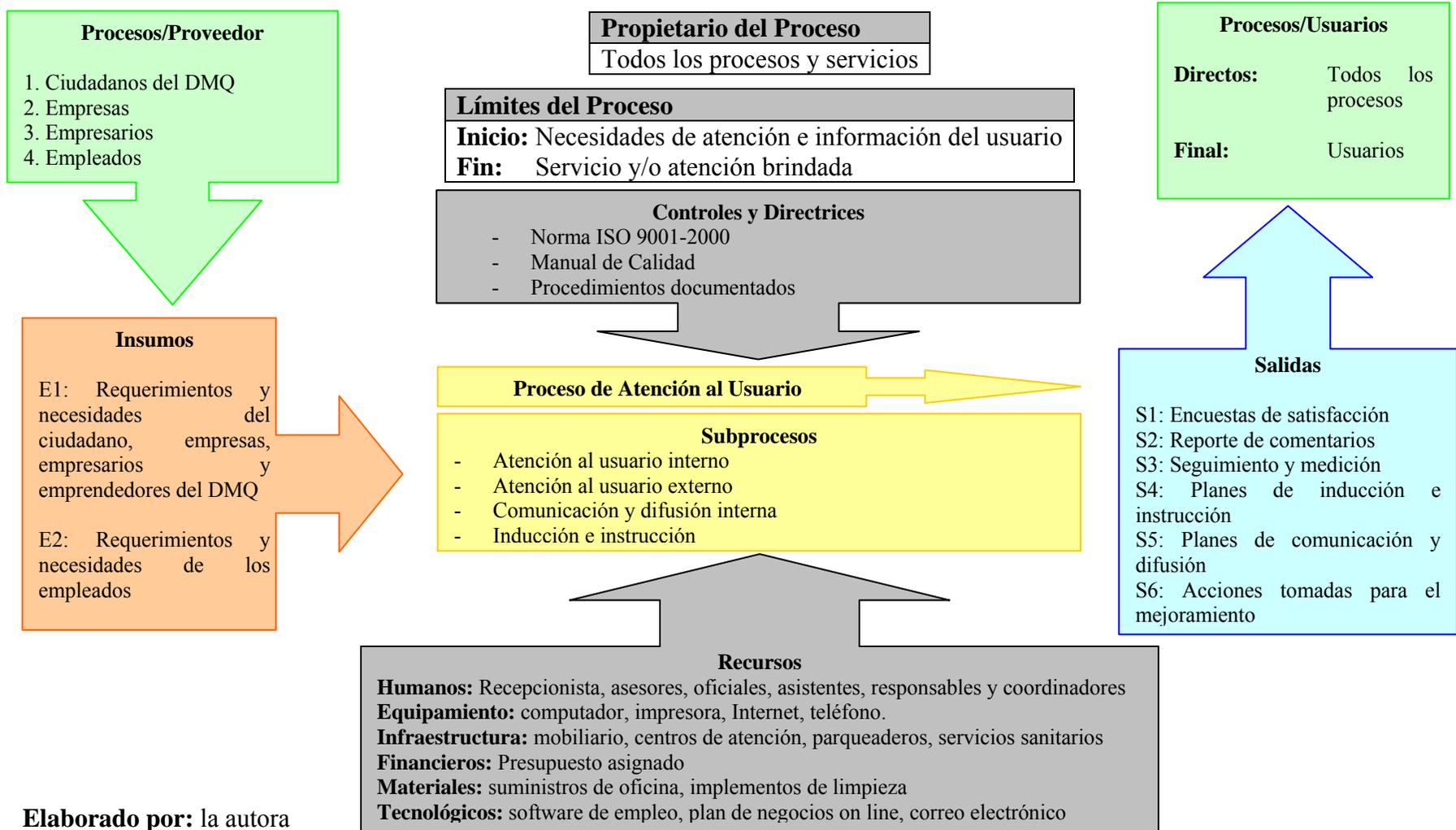
Elaborado por: Autora

Gráfico 6612: Proceso de atención al usuario interno



Elaborado por: Autora

Gráfico 6713: Estructura del proceso de atención al usuario



Elaborado por: la autora

3.4.2.3 Procedimientos

Tabla 47: Procedimiento de atención al usuario interno

Procedimiento	Actividades	Responsable
Atención al usuario interno	Coordinar las acciones necesarias para que el personal labore con los materiales, suministros e insumos necesarios para prestar servicios de calidad.	Gestión Administrativa
	Mantener una infraestructura adecuada, y limpia para propiciar un ambiente de trabajo agradable.	
	Poner a disposición de los empleados las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus actividades normales (hardware y software)	
	Aprobar y realizar los pagos a empleados y proveedores a tiempo	Gestión Financiera
	Presupuestar los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de las actividades de todas las áreas.	
	Evaluar la competencia del personal.	Gestión de Recursos Humanos
	Identificar las necesidades de capacitación, formación o fortalecimiento profesional de los empleados a fin de mejorar sus competencias.	
Analizar solicitudes de vacaciones y permisos del personal.		

Procedimiento	Actividades	Responsable
Atención al usuario interno	Coordinar acciones que eleven la motivación y el ánimo, reduzcan el estrés y los posibles conflictos, y mejoren el nivel relacional de los empleados.	Gestión de Recursos Humanos
	Difundir estrategias que permitan a los empleados empoderarse de su trabajo y comprendan la importancia de brindar un servicio con calidad humana.	
	Canalizar las necesidades y expectativas del personal a otras áreas de apoyo, coordinación y dirección ejecutiva.	
	Velar que el clima y ambiente laboral sea adecuado para trabajar.	
	Desarrollar los canales adecuados de comunicación entre áreas.	Comunicación
	Fomentar un ambiente laboral sano.	
	Mantener al personal informado sobre las actividades que desarrollan en las diferentes áreas de la organización.	

Elaborado por: la autora

Tabla 48: Procedimiento de Atención al Usuario Externo

Procedimiento	Actividades	Responsable
Atención al usuario externo	Contestar llamadas y brindar información general sobre todos los servicios que se prestan en la Factoría del Conocimiento y/o en los centros de servicios.	Área de Recepción
	Dirigir al usuario a los diferentes pisos de acuerdo al servicio que necesita.	
	Conocer los nombres, apellidos, títulos, cargos y extensiones de los empleados de CONQUITO para el direccionamiento correcto del usuario	
	Prestar el servicio requerido por el usuario con la capacidad de respuesta óptima	Todo el personal
	Si el usuario lo requiere, el personal de servicios, debe estar en capacidad de brindar información básica sobre otro servicio o proceso.	
	Registrar en los formatos autorizados por CONQUITO, la recepción del servicio por parte del usuario	
	En caso de ser necesario, entregar documentos que permitan una mejor comprensión del servicio (trípticos, dípticos, entre otros)	
	Entregar mensualmente reportes de usuarios atendidos al sistema de calidad	
	Recibir a grupos organizados que desean conocer los servicios y proyectos que CONQUITO maneja	Comunicación
	Realizar un recorrido por las instalaciones de la Factoría del Conocimiento junto a los visitantes	

Procedimiento	Actividades	Responsable
Atención al usuario externo	Entregar el material informativo necesario para un profundo conocimiento de la gestión de CONQUITO	Comunicación
	Coordinar acciones para mantener al usuario informado de las actividades que se realizan o se realizarán por cada una de las áreas	

Elaborado por: la autora

Tabla 49: Procedimiento de Inducción e Instrucción

Procedimiento	Actividades	Responsable
Inducción e Instrucción	Desarrollar cronogramas de ejecución de inducciones al personal	Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Calidad
	Planificar talleres de instrucción para el personal	
	Designar al área encargada de elaborar los contenidos para los talleres de instrucción	
	Captar necesidades de instrucción	
	Motivar al personal	
	Generar un clima laboral agradable	

Elaborado por: la autora

Tabla 50: Procedimiento de comunicación y difusión interna

Procedimiento	Actividades	Responsable
Comunicación y Difusión Interna	Recopilar información a ser difundida	Comunicación
	Analizar el medio más idóneo para realizar la difusión (elaboración de material, pizarras informativas)	
	Elaborar el material y entregarlo	
	Ejecutar talleres de difusión o enviar información de forma masiva por correo electrónico	
	Mantener actualizada la información en la página Web de CONQUITO	
	Desarrollar mecanismos de difusión	

Elaborado por: la autora

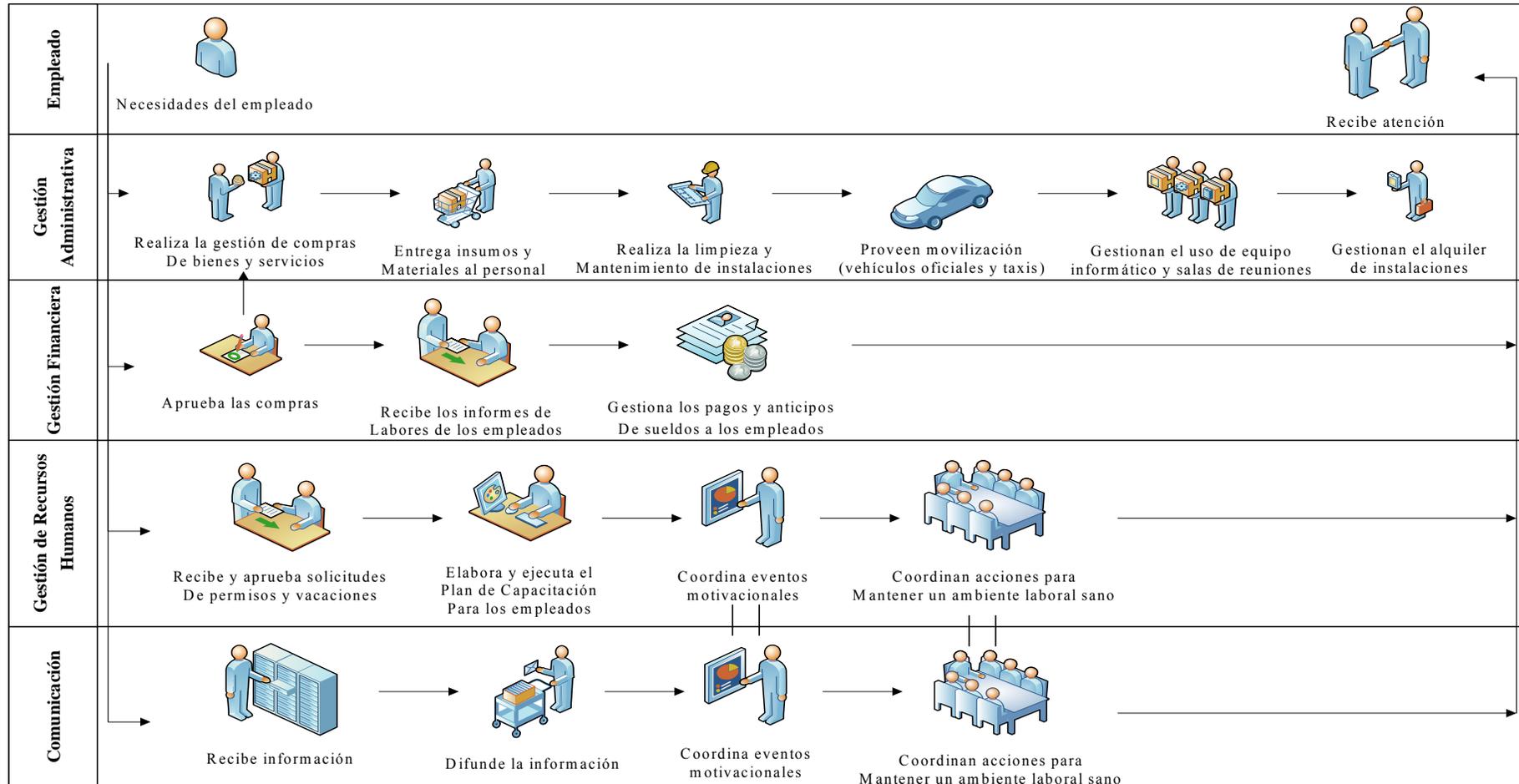
Tabla 51: Procedimiento de medición y seguimiento a comentarios

Procedimiento	Actividades	Responsable	Frecuencia
Medición y seguimiento	Realiza encuestas de satisfacción	Sistema de Gestión de Calidad	Trimestral
	Recopila y analiza los comentarios de los empleados		Mensual
	Toma las acciones de mejoramiento de acuerdo a los comentarios de los empleados		Mensual

Elaborado por: la autora

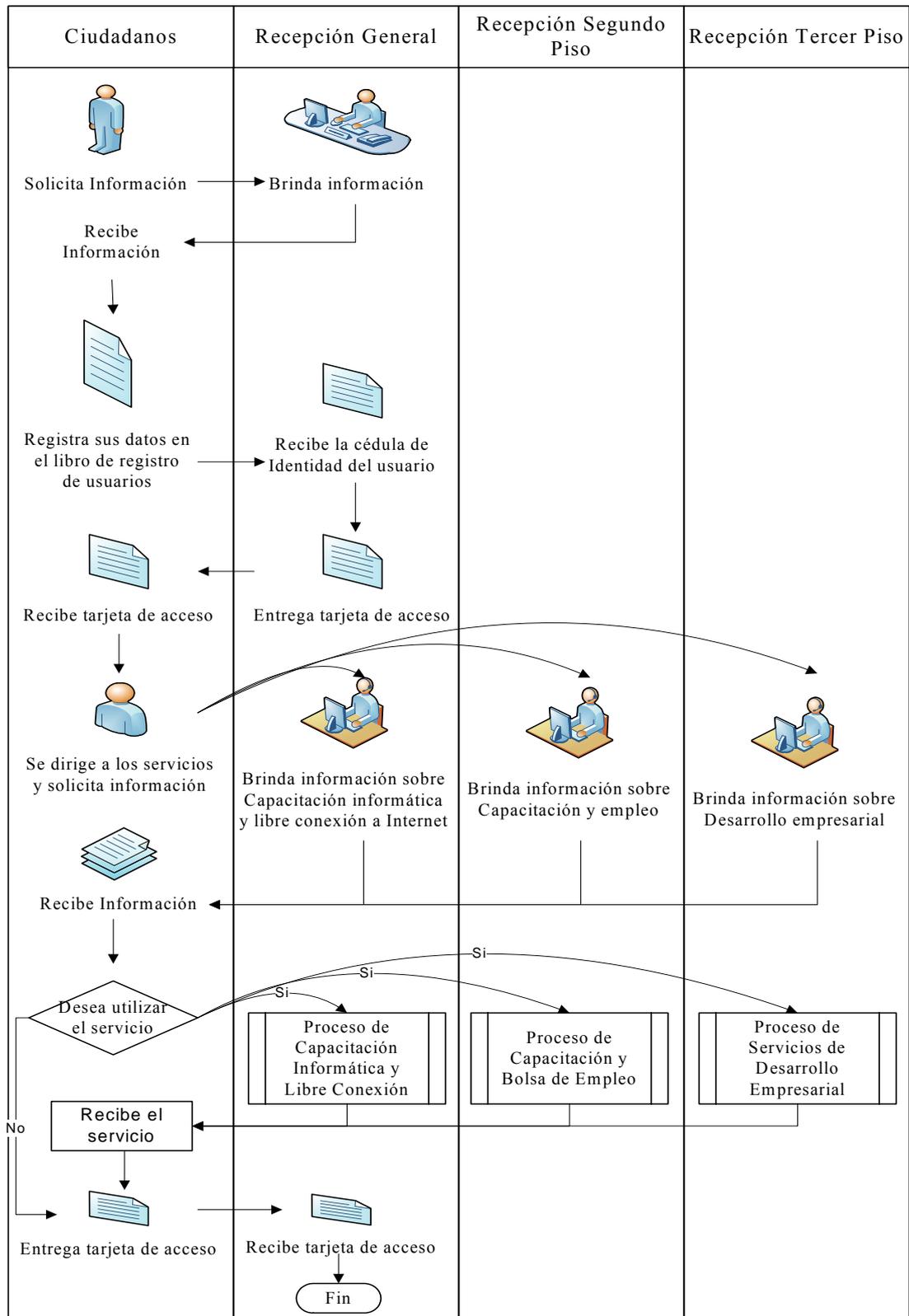
3.4.2.4 Diagramas de Flujos

Gráfico 6814: Diagrama de Flujo Atención al Usuario Interno



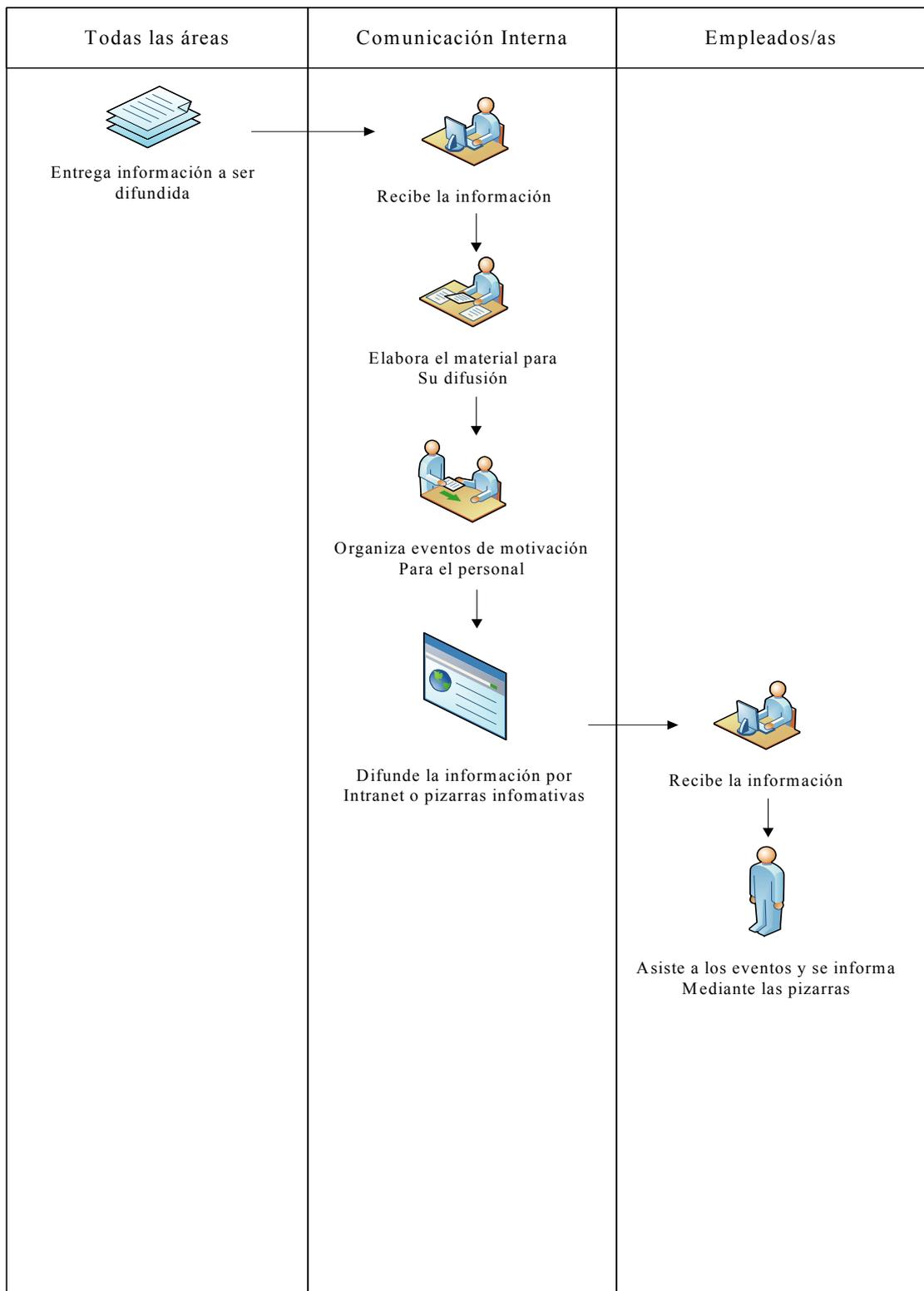
Elaborado por: la autora

Gráfico 6915: Diagrama de Flujo atención al usuario externo



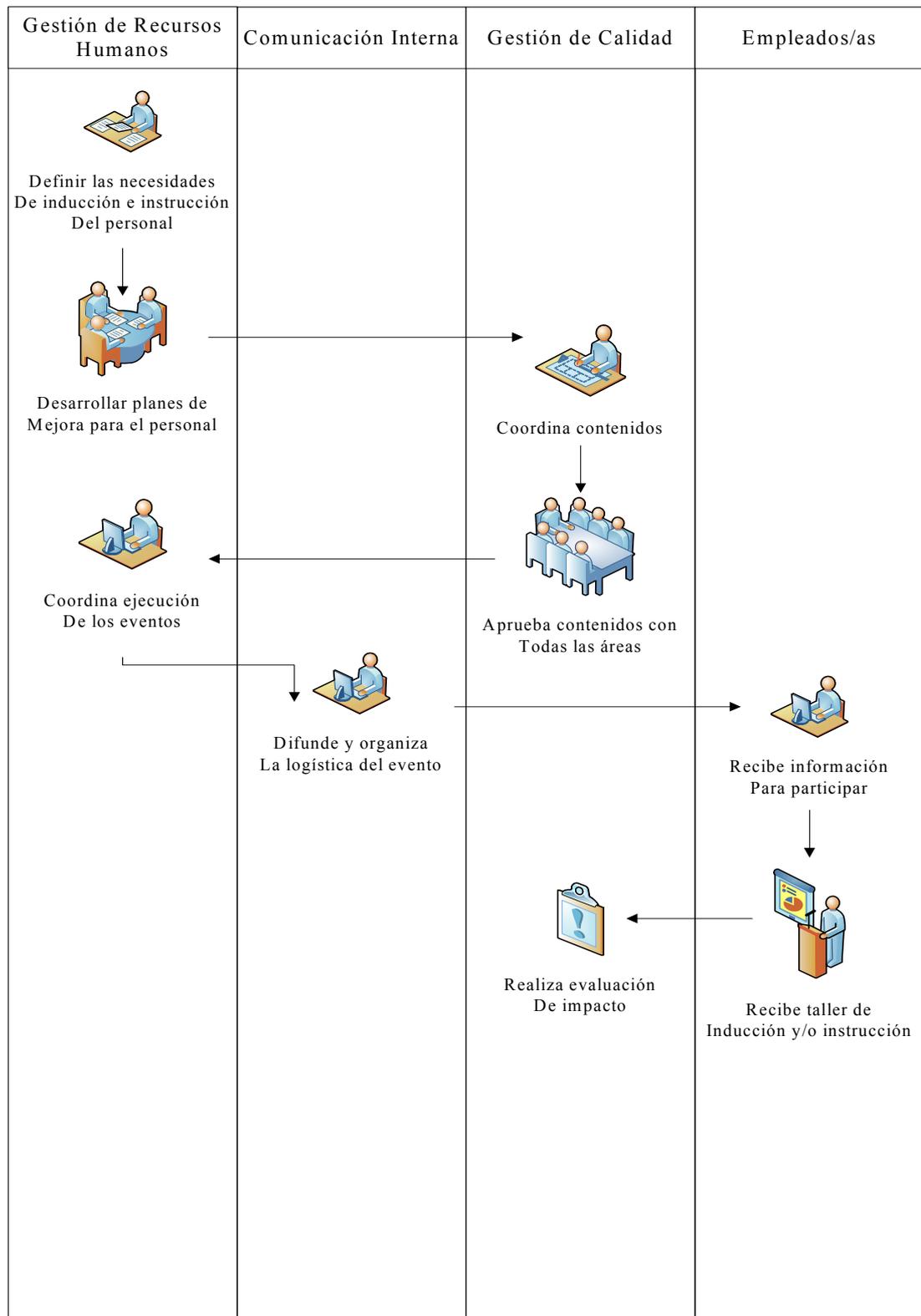
Elaborado por: la autora

Gráfico 7016: Diagrama de Flujo comunicación y difusión interna



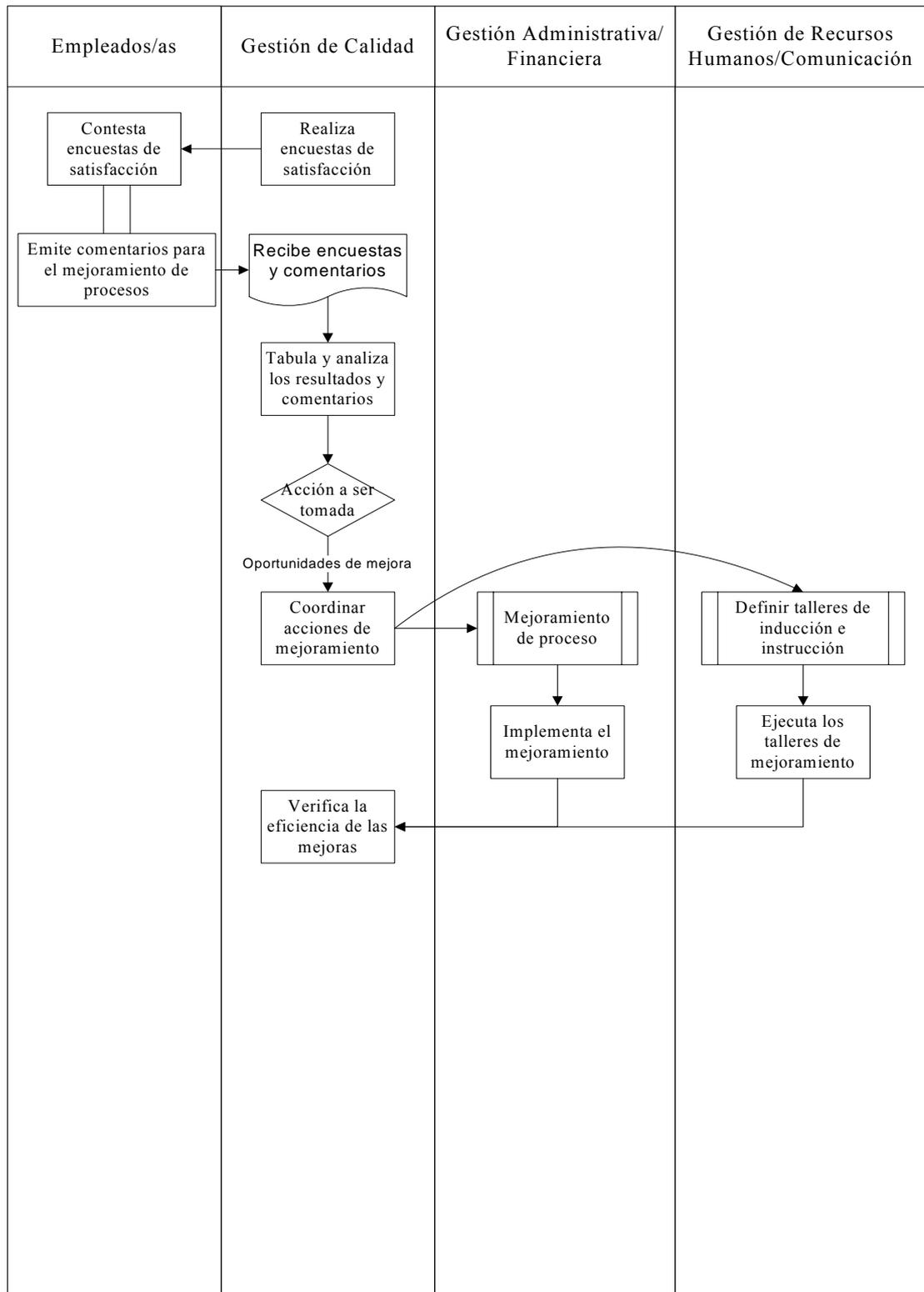
Elaborado por: la autora

Gráfico 7117: Diagrama de Flujo de inducción e instrucción



Elaborado por: la autora

Gráfico 7218: Diagrama de Flujo de medición y seguimiento



Elaborador por: la autora

3.4.2.5 Indicadores

Ficha de Indicador 9: indicador de eficacia en la gestión administrativa

ÁREA		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Indicador	Eficacia de la gestión administrativa	
Fórmula	#TA #TS	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Gestión Administrativa	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia en la gestión administrativa	
Resultado	Nivel de mejora en los procesos, mientras mayor el indicador, significa que se ha atendido en mayor número los requerimientos de los empleados	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#TA	Número de Trámites Atendidos	Informes físicos y digitales
#TS	Número de Trámites Solicitados	
Nota:		

Ficha de Indicador 10: indicador de eficiencia de la gestión administrativa

ÁREA		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Indicador	Eficiencia de los proveedores	
Fórmula	#BSCE #BSA	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Trimestral	
Responsable	Gestión Administrativa	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia de los proveedores	
Resultado	Nivel de mejora en los procesos, mientras mayor el indicador, significa que se ha atendido en mayor número los requerimientos de los empleados de manera conforme a sus requerimientos	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
# BSCE	Número de Bienes y Servicios Conformes Entregados	Informes físicos y digitales
#BSA	Número de Bienes y Servicios Adquiridos	
Nota:		

Ficha de Indicador 11: Indicador de Eficacia de la Gestión de Recursos Humanos

ÁREA		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Indicador	Eficacia de la gestión de recursos humanos	
Fórmula	#TMPD #TMPP	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Trimestral	
Responsable	Gestión de Recursos Humanos	
Objetivo	Medir el nivel de eficacia en el mejoramiento de las capacidades del personal	
Resultado	Nivel de mejora del personal, mientras mayor el indicador, significa que se han realizado varias acciones de mejoramiento	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
# TMPD	Número de Talleres de Mejoramiento para el Personal Dictados	Informes físicos y digitales
#TMPP	Número de Talleres de Mejoramiento para el Personal Planificados	
Nota:		

Ficha de Indicador 12: Indicador de Eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos

ÁREA		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Indicador	Eficiencia de la gestión de recursos humanos	
Fórmula	<u>% de mejoramiento del personal</u>	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Trimestral	
Responsable	Gestión de Recursos Humanos	
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia en el mejoramiento de las capacidades del personal	
Resultado	Nivel de mejora del personal, mientras mayor el indicador, significa que se han realizado varias acciones de mejoramiento	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
		Evaluaciones
Nota:		

3.4.3 Justificación de la Propuesta

En el capítulo dos, se presentó el diagnóstico actual del sistema de gestión de calidad, donde se pudo observar, que la mayor parte de los empleados no cuenta con un procedimiento de atención a sus requerimientos, ni tampoco se elaboró un procedimiento que explique el proceso de atención al usuario externo.

Si bien es cierto, los empleados manifestaron su molestia con la existencia de tantos procedimientos documentados, los procedimientos de atención al usuario interno y externo, son de vital importancia para el sistema de gestión de calidad.

Finalmente el objetivo principal de implementar un sistema de gestión de calidad es alcanzar la satisfacción del usuario. Además la Norma ISO 9001-2008, se enfoca a la satisfacción de adentro hacia fuera, es decir empezar con la satisfacción de los empleados para alcanzar la satisfacción del usuario externo.

En la cláusula 6. Gestión de de lo recursos, hace referencia a la importancia de alcanzar la satisfacción de los empleados y mejorar sus habilidades: “6.2.1 Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos: la conformidad con los requisitos del usuario puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de calidad”²⁷

Es por ello, que esta propuesta de mejoramiento incluye a todas las áreas de apoyo como son: Gestión administrativa, que provee de todos los recursos físicos, materiales e informáticos a los empleados. Gestión de Financiera, que apoya a la provisión de recursos. Gestión de Recursos Humanos, encargado de velar por la adecuada formación y entrenamiento del personal, y lograr un ambiente de trabajo agradable. Comunicación, encargada de mantener informado al empleado y coordinar acciones que lo motiven en su trabajo.

Esta propuesta, pretende formalizar el proceso de atención al usuario interno y externo, e implementar un procedimiento de inducción e instrucción continua al personal, estos talleres de formación estarán organizados por los propios empleados

²⁷ ISO ORGANIZATION, *Norma ISO 9001-2008*. p. 7

y se enfocaran en temas relacionados a la calidad, el mejoramiento continuo y de difusión de que hacer de los diferentes servicios, programas y proyectos de CONQUITO.

Y dar un seguimiento responsable a las necesidades del empleado para mejorar los procesos de apoyo de la institución. Además, este documento servirá como herramienta de consulta para el personal y como material de formación para el personal nuevo.

3.4.4 Alcances de la Propuesta

- Gestión Administrativa

- Gestión Financiera

- Gestión de Recursos Humanos

- Comunicación

- Gestión de Calidad

3.4.5 Documentos Resultantes

Como resultado de esta propuesta se pondrán a consideración de la dirección ejecutiva y del representante del sistema de gestión de calidad el siguiente documento.

3.4.6 Institucionalización de la Propuesta



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

MANUAL DE ATENCIÓN AL USUARIO

Código **GCPG01**

Revisión No. **01**

Elaborado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
María Fernanda Suárez			

Revisado Por

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Rupay Egas Torres	Representante de Calidad		

Aprobado Por

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Ma. Lorena Landázuri	Directora Ejecutiva		

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	264
OBJETIVO	264
ALCANCE	265
VISIÓN INSTITUCIONAL	265
MISIÓN INSTITUCIONAL	265
PRINCIPIOS	265
POLÍTICA DE CALIDAD	266
OBJETIVOS DE CALIDAD	267
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	267
DEFINICIONES	269
PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO	271
1. Ingreso del usuario (Matriz-Factoría del Conocimiento)	271
2. Ingreso del usuario al servicio solicitado	275
3. Medición de la Satisfacción del Usuario Externo	275
PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO	276
1. Necesidades de recursos materiales y equipamiento	276
2. Necesidades de equipamiento informático	278
3. Necesidades de material comunicacional	279
4. Gestión del recurso humano	279
5. Gestión financiera	281
6. Gestión de calidad	281
ANEXOS	282

INTRODUCCIÓN

CONQUITO orienta sus esfuerzos hacia la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito (1'085.816 personas), empresas radicadas en el Distrito (especialmente MiPYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

Es por ello que la mejora de la calidad en la atención al usuario es un reto muy importante para todos los que trabajamos en la Factoría del Conocimiento sede principal de los servicios que ofrece la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO.

Es importante señalar que el hecho de lograr una comunicación positiva y eficaz con el usuario es una competencia profesional que se aprende. Suele ser un error bastante extendido pensar que éstas son cualidades innatas. La experiencia ha demostrado que, si bien las cualidades previas ayudan, cualquier persona puede aprender y mejorar sus relaciones personales mediante la formación y las técnicas adecuadas.

OBJETIVO

Este manual contiene los procedimientos a seguir para brindar una atención de calidad para el usuario y una guía de actuación ante situaciones difíciles.

El objetivo es disponer de determinados lineamientos de actuación, que eviten tener que improvisar y que proporcionen la seguridad de que actuamos correctamente.

Los procedimientos presentados serán una herramienta de trabajo que formaliza las actuaciones de los profesionales en determinadas situaciones en que la calidad percibida por el usuario puede ser cuestionada: bien por el contexto en el que suceden, (estrés, demoras, masificación), bien por el tema de que se trata (decir no a una petición imposible), o bien por la actitud del propio usuario (ansiedad, miedo, agresividad).

ALCANCE

El presente manual aplica a todos los servicios y procesos de apoyo que la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO presta en la Factoría del Conocimiento y en los centros de servicios ubicados en la Av. Amazonas y Jorge Washington, Administración Zonal Calderón y en la Administración Zonal Tumbaco.

VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser el organismo que por medio de una gestión eficiente, lidere el campo de la promoción económico – social del DMQ, para que éste fortalezca aún más y de manera sostenible, su vocación histórica de entorno productivo favorable al desarrollo empresarial, al fomento del empleo y de oportunidades dignas.

MISIÓN INSTITUCIONAL

Es una Agencia autónoma público – privada, auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con propuestas de políticas públicas descentralizadas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial.

PRINCIPIOS

- Ética

- Coherencia entre el discurso y la práctica institucional

- Honestidad

- Transparencia
- Alineación con el Plan Estratégico de la ciudad
- Solidaridad
- Vocación de servicio
- Inclusión
- Orden
- Creatividad e innovación

POLÍTICA DE CALIDAD

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO, contribuye al desarrollo económico del DMQ, a través de la concertación por parte de actores públicos y privados para incrementar el nivel y calidad del empleo, promover la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo.

Nos proponemos además:

- Consolidar una cultura de servicio al usuario, tanto interno como externo, a partir de la creación de conciencia en cada colaborador de CONQUITO del conocimiento y apropiamiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Distrito.
- Mejorar continuamente los servicios, a partir de la calidad del capital humano, la modernización tecnológica y la optimización de los procesos.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Para garantizar el cumplimiento de los propósitos de mejoramiento continuo y la adecuación de la Política de Calidad se han definido los siguientes objetivos de calidad:

- Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO, garantizando que su nivel se mantenga en un rango de 80 al 100 por ciento a diciembre de 2009
- Lograr un nivel de satisfacción de nuestros usuarios (ciudadanos y empresarios) del 85 por ciento a diciembre del 2009
- Lograr un nivel de conformidad de nuestros servicios (bolsa de empleo y desarrollo empresarial) del 80 por ciento a diciembre del 2009

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Recepción	Brindar información a los usuarios	
Personal de los servicios	<ul style="list-style-type: none">➤ Atender con eficiencia los requerimientos del usuario.➤ Dar información sobre otros servicios.	
Usuario externo	Registrarse en recepción para hacer uso de cualquier servicio.	Emitir comentarios para el mejoramiento de los servicios.
Usuario interno	<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar sus actividades con empeño, enfocando sus esfuerzos en la satisfacción del usuario	Emitir comentarios para el mejoramiento de procesos de apoyo y de valor.

	<p>externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar los registros aprobados por el SGC, para anotar los servicios brindados al usuario externo. ➤ Utilizar los uniformes de la institución. 	
Gestión administrativa, financiera, informática y de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer de los recursos necesarios al personal para realizar su trabajo. ➤ Procurar una ambiente de trabajo adecuado. 	Analizar, aprobar y/o rechazar requerimientos de los empleados en base a un argumento justificado
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener a los usuarios tanto internos como externos informados de las actividades de la institución. ➤ Elabora estrategias de comunicación 	Evaluar la pertinencia de la información
Sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementa y se asegura que se dé cumplimiento a lo establecido en este manual. ➤ Realiza el seguimiento al tratamiento de los comentarios realizados por los usuarios. 	Toma las acciones pertinentes para corregir una posible no conformidad

DEFINICIONES

- **ACCESIBILIDAD:** Facilidad de entrar en contacto con el servicio o los profesionales, facilidad de acceso físico y telefónico. Es un componente de la calidad de todo servicio, incluyendo aspectos como el horario y los tiempos de espera.
- **ATENCIÓN PERSONALIZADA:** Consiste en un modo de atención en el que cada persona es atendida de manera singular e individualizada, en función de sus características propias y sus problemas personales.
- **ASERTIVIDAD:** Estilo de comunicación que emplean aquellas personas capaces de exponer sus puntos de vistas de forma flexible, abierta, siendo amable y considerado con las opiniones de los demás, mostrando empatía y capacidad negociadora.
- **CALIDAD:** propiedad atribuida a un servicio, actividad o producto que permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otros. Es el grado en que un servicio cumple los objetivos para los que ha sido creado. La satisfacción de los usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Hacer las cosas a su tiempo. Agilidad de trámites. Es un componente de la calidad de los servicios sanitarios.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Es una característica de la relación profesional-usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso asistencial.
- **EMPATÍA:** Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es uno de los rasgos de los profesionales de las instituciones sanitarias más valorados por los usuarios.

- **EXPECTATIVAS:** Se refiere a aquello que los usuarios esperan encontrar cuando acuden a alguno de los Centros. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otras personas; también se forman por lo que dicen los medios de comunicación, así como por los mensajes que transmiten los profesionales sanitarios o los servicios de salud. Es muy importante no generar falsas expectativas, ya que ello puede provocar frustración e insatisfacción de los usuarios.
- **MEJORA:** Acciones encaminadas a incrementar la calidad de los servicios y, por tanto, a incrementar la satisfacción de los profesionales y de los usuarios.
- **ORIENTACIÓN AL USUARIO:** Se refiere a la forma en que están organizados los servicios. Los servicios prestados por CONQUITO deben adaptarse a las necesidades e intereses de sus usuarios.
- **REQUERIMIENTOS:** Petición de una cosa que se considera necesaria; es un rango de instrucciones abstractas de alto nivel de un servicio o de un sistema, limitado a detallar una especificación funcional
- **SATISFACCIÓN:** Estado en el que se encuentran los usuarios cuando al prestarles un servicio determinado quedan cubiertas sus expectativas, o incluso se les da algo más de lo que ellos esperaban encontrar.
- **USUARIO/USUARIO:** Persona que utiliza, demanda y elige los servicios, en torno a él se organizan todas las actividades de los servicios que CONQUITO presta tanto en la Factoría del Conocimiento como en los otros centros de servicios identificados en el alcance de este procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO

1. Ingreso del usuario (Matriz-Factoría del Conocimiento)

- 1.1 Al ingresar el usuario, este deberá entregar, en caso de usarlo, mochilas, bolsos, fundas, maletines o cualquier accesorio de mediano o gran tamaño, al guardia de la entrada principal quien guardará dicho artículo en los casilleros destinados para este uso, y entregará la llave al usuario.
- 1.2. El guardia deberá dirigir al usuario al área de recepción
- 1.3. En el área de recepción, el/la recepcionista preguntará al usuario que es lo que necesita, dependiendo de la respuesta del usuario, el/la recepcionista deberá responder lo siguiente:

Preguntas frecuentes de los usuarios:

➤ ¿Qué servicios se prestan aquí?

Los servicios que se prestan en la factoría del conocimiento son los siguientes:

- 1) Zona Caber: es un espacio para la conexión gratuita a la Internet y para la disminución de la brecha digital a través de cursos de alfabetización digital totalmente gratuitos.
- 2) Bolsa de Empleo: es un servicio gratuito que conecta a las empresas que necesitan personal con las personas que están buscando empleo, este servicio también es gratuito, además realizan procesos de selección de personal para empresas.
- 3) Ágora Empresarial: se dictan charlas gratuitas de dos horas en diferentes temas para mejorar la gestión empresarial, además se brinda asistencia técnica para la elaboración de planes de negocios, y fortalecimiento empresarial.

- 4) Incubadora de Empresas: en este espacio se incuban empresas durante 18 meses, en los cuales reciben fortalecimiento empresarial y asistencia técnica continua, se les dota de una oficina, mobiliario, Internet, teléfono y otros servicios para empezar su actividad.
- 5) Además funcionan otros proyectos como: Promoción Económica, Agricultura Urbana Participativa, Competitividad y todos los procesos de gestión administrativa, financiera, recursos humanos y comunicación.

El/la recepcionista debe preguntar si el usuario desea realizar un recorrido por las instalaciones y entregar adicionalmente material informativo. Si el usuario desea hacer un recorrido el/la recepcionista deberá comunicarse con el área de comunicación (hablar con Paola Torres a la extensión 3110) o con el área de Desarrollo Institucional (hablar con Rupay Egas a la extensión 4008).

➤ **¿Qué debo hacer para tomar un curso de informática?**

El/la recepcionista deberá preguntar al usuario si tiene conocimientos de informática o desea empezar desde cero.

Si el usuario responde que desea empezar desde cero, el/la recepcionista deberá dirigir al usuario con la asistente de Caber Zona para que el usuario se registre para tomar los cursos de alfabetización digital, que son totalmente gratuitos y duran 10 horas, en horarios de lunes a viernes por dos horas diarias.

Si el usuario responde que si tiene conocimiento de informática, el/la recepcionista deberá informar al usuario que debe rendir una prueba de ubicación y para saber la fecha y la hora de las pruebas de ubicación deberá dirigirse a la asistente de capacitación.

➤ **Quiero hacer uso de la Internet**

Si el usuario quiere utilizar el Internet, debe registrar su ingreso en la hoja de la Zona Caber, después de registrar su ingreso a la Factoría del Conocimiento.

➤ **Vengo en busca de empleo**

El/la recepcionista debe explicar al usuario que el servicio de bolsa de Empleo entrega diariamente 50 turnos, y que el horario de recepción de hojas de vida es de 08

➤ **¿Dónde son los cursos de creación de empresas?**

El/la recepcionista debe explicar al usuario que CONQUITO no dicta cursos de creación de empresas, sino que brinda charlas gratuitas que duran dos horas sobre diferentes temas relacionados a la creación y fortalecimiento empresarial. Estas charlas se dictan en el ágora empresarial

➤ **¿Dónde recibo información para poner una empresa?**

El/la recepcionista debe dirigir al usuario al tercer piso al ágora empresarial

➤ **¿Qué hago para recibir un crédito?**

El/la recepcionista debe explicar al usuario que CONQUITO no otorga créditos de ningún tipo pues no es una institución financiera. Lo que CONQUITO realiza es dar información sobre instituciones que podrían ayudar al usuario en su búsqueda de financiamiento.

➤ **Tengo cita con...**

Si un usuario menciona tener una cita con algún empleado de CONQUITO, el/la recepcionista, primero deberá comunicarse con la persona solicitada para informarle

de la llegada del usuario que desea hablar con él/ella. Si el empleado no se encuentra el/la recepcionista deberá solicitar los datos de contacto del usuario para dar reporte.

➤ **¿Dónde cancelo el valor del curso?**

El valor de los cursos debe ser cancelado en el área financiera ubicado en el espacio denominado la casona (tercer piso)

➤ **Quiero ponerme un huerto**

Si el usuario tiene interés de ponerse un huerto, el/la recepcionista debe indicarle que CONQUITO solo implementa huertos para un grupo de mínimo 8 personas, y que esta solicitud debe ser realizada mediante comunicado escrito, y que en el comunicado debe constar la persona de contacto y sus números telefónicos.

Una vez, que el usuario ha recibido la información básica necesaria, y le ha interesado hacer uso del servicio, entrega un documento de identificación, el/la recepcionista deberá verificar que el usuario se ha registrado en el formulario **GCPG01-F01 Registro de Ingreso a la Factoría del Conocimiento** una vez registrado el/la recepcionista entrega la tarjeta de acceso al piso correspondiente.

1.4. Si el usuario ha recibido la información que requería de cierto servicio, pero adicionalmente desea utilizar otro, el personal de servicios deberá comunicarse con la persona asignada para prestar el servicio solicitado, con el fin de realizar un direccionamiento correcto del usuario. Para ello el personal de servicios y de recepción tiene a su disposición **La lista de personal de CONQUITO.**

1.5. Si la persona asignada a brindar el servicio solicitado, no está disponible para atender al usuario, el/la personas de servicios deberá:

➤ Solicitar al área de comunicación atender al usuario

- Solicitar al área de gestión de calidad atender al usuario
- Si ninguna de las dos anteriores áreas puede atender al usuario el/la persona de servicios deberá entregar al usuario los datos de contacto del servicio solicitado.

2. Ingreso del usuario al servicio solicitado

Cada uno de los servicios que CONQUITO ofrece está normado por su correspondiente manual de funcionamiento, donde se detallan los elementos de entrada y salida que componen el servicio.

Sin embargo, en el caso que el usuario, desee acceder a otro servicio, el personal de atención al usuario deberá estar en capacidad de brindar la información básica necesaria y dirigir al usuario al servicio que necesita.

Para ello se mantendrá una carpeta denominada “**Servicios CONQUITO**” en el servidor público de la institución, en esta carpeta se encontrará información actualizada de todos los servicios para que el personal de atención al usuario pueda brindar una información oportuna y eficaz.

La persona que prestó el servicio, deberá entregar al usuario los contactos telefónicos y virtuales de acuerdo a los espacios de atención al usuario. Recordemos además que todos los servicios cuentan con registros normalizados bajo el sistema de gestión de calidad para registrar las actividades y servicios brindados al usuario.

3. Medición de la Satisfacción del Usuario Externo

- **Servicio de capacitación:** la encuesta de satisfacción a los usuarios se realizará trimestralmente, y deberá ser entregada al área de gestión de calidad para su procesamiento y análisis.

- **Servicios de desarrollo empresarial:** trimestralmente se realizarán encuestas de satisfacción que serán entregadas al área de gestión de calidad para su procesamiento y análisis.
- **Servicio de bolsa de empleo:** este servicio realiza dos tipos de encuestas que se realizaran trimestralmente:
 - Encuesta a las empresas que utilizan el servicio, dicha encuesta, la recolección y tabulación de estas encuestas estará bajo la responsabilidad del área de gestión de calidad.
 - Encuesta a las personas que utilizan el servicio, esta encuesta será realizada a una muestra de 30 personas por centro de atención. La recolección y tabulación de estas encuestas estará bajo la responsabilidad del área de gestión de calidad.
 - Todos los empleados de atención, asesoría y asistencia técnica al usuario, deberán recomendar el uso del buzón de quejas y sugerencias, ubicado en la entrada de cada uno de los pisos (Factoría del Conocimiento) y en los centros de atención.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO INTERNO

Los procesos de gestión administrativa, financiera, informática, de recursos humanos y comunicación son procesos que brindan atención al empleado (usuario interno).

1. Necesidades de recursos materiales y equipamiento

Suministros de oficina

Cuando el empleado necesita suministros de oficina, debe dirigirse, personalmente, al área administrativa y solicitar los materiales que necesita y registrar en una hoja de control de suministros la cantidad y la descripción del suministro tomado.

Uso de equipos informáticos y salas de reuniones

Para el uso de equipos informáticos (pc portátiles e infocus) y el uso de salas de reuniones, esto debe ser informado y registrado, personalmente, en el área administrativa.

Movilización

CONQUITO pone a disposición del empleado un auto, bouchers de taxi y tarjetas de trolebús para su movilización, esta solicitud debe realizarse de manera personal en el área administrativa, en caso de solicitar el auto de la institución, la reserva debe realizarse con al menos 24 horas de anticipación.

Eventos

Para la realización de un evento, el área administrativa realiza todo el proceso logístico y esto se registra en el formulario **GAPO02-F05 Programación de Eventos**, además el responsable del evento debe encargarse de organizar los materiales de comunicación a ser entregados. Generalmente se entregan carpetas institucionales que deben contener al menos lo siguiente:

- Tarjetas de presentación (de la Dirección Ejecutiva y del Responsable del Evento)
- Revista Capital
- Brochure informativo
- Díptico o Tríptico
- Cuadernillos informativos
- Otros

Alquiler de Instalaciones

Si alguna de las áreas recibe una solicitud escrita de alquiler de instalaciones, esta debe ser gestionada únicamente por el área administrativa y financiera presentando el formato GAPO02-F06 de alquiler de instalaciones.

1.6 Adquisiciones

Si un empleado necesita realizar la adquisición de un bien o servicio, debe llenar el registro **Creación de la Necesidad**, y elaborar los pliegos de contratación del bien o servicio y someterlos a revisión y aprobación del área administrativa y legal, para seguir el proceso de adquisición mediante el sistema de compras públicas.

2. Necesidades de equipamiento informático

Se considera necesidades de equipamiento informático a los referidos al hardware y software utilizados por los empleados.

Los siguientes requerimientos deberán ser solicitados al área informática:

- Conexión a Internet dentro y fuera de la oficina
- Cambio de computador a otro espacio de trabajo

- Opciones de conexión telefónica

- Instalación de un software especial

- Soporte técnico

3. Necesidades de material comunicacional

Se consideran materiales comunicacionales: carpetas, dípticos, trípticos, revistas, brochures, folletos, entre otros que deben ser entregados en todos los eventos organizados por CONQUITO.

Estos materiales son entregados por el área de comunicación y la misma área se encarga de difundir la realización de los eventos a través de boletines de prensa.

4. Gestión del recurso humano

El área de recursos humanos se encarga de las siguientes necesidades del empleado:

- Aprueba permisos y vacaciones

- Analiza necesidades de capacitación

- Ejecuta talleres de inducción e instrucción al personal trimestralmente

Inducción del personal

El área de recursos humanos cuatrimestralmente realizará una sesión de inducción para todo el personal, con mayor énfasis en el personal de nuevo ingreso. La sesión de inducción deberá tener una duración de al menos tres horas, los exponentes en esta sesión serán los coordinadores de cada proyecto, para lo cual utilizarán presentaciones de power point. La sesión de inducción contendrá al menos los siguientes puntos:

- Origen de la institución

- Estructura orgánica y funcional

- Reglamento interno de trabajo

- Sistema de seguridad y salud ocupacional

- Presentación conceptual y metodológico de cada área y proyecto

- Presentación del manejo y funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

La presentación deberá estar enfocada en un marco de procesos.

Planes de socialización

El plan de socialización se realizará al inicio de cada año y se ejecutara cada trimestre y estará bajo la responsabilidad de las áreas de comunicación interna, externa, recursos humanos y gestión de la calidad.

En estos planes de socialización, se difundirán eventos que se están planificándose y serán espacios de expresión creativa que permitan el mejoramiento de varios procesos.

Esto mantendrá al personal informado y permitirá enriquecer el conocimiento conjunta a través de lluvia de ideas más participativas

Charlas de formación y actualización

Las charlas de formación y actualización, serán organizadas por el área de recursos humanos y gestión de calidad y difundidas por el área de comunicación interna.

Los contenidos de estas charlas serán propuestos por cada área, elaborados por ellos y aprobados por el conjunto de coordinadores.

Están charlas podrán ser de diferentes ámbitos, siempre y cuando enriquezcan los conocimiento del empleado y lo motive a mejorar su desempeño laboral. Las charlas pueden tratar temas como:

- Gestión por procesos

- Archivo

- Maximizar el uso de programas informáticos básicos

- Economía

- Calidad

- Entre otros

5. Gestión financiera

Todos los empleados deben elaborar mensualmente un informe de actividades de acuerdo al formato establecido por el área de desarrollo institucional y entregar una copia al área financiera para proceder al pago de sueldos.

Los empleados también pueden hacer uso del fondo de caja chica para la compra de materiales emergentes siempre y cuando tengan la factura correspondiente. El área financiera además gestiona anticipos de sueldo.

Para el pago de un servicio recibido, el área responsable deberá presentar un **certificado de servicios** prestado según el formato GAPO01-F03 y la **solicitud de pagos** GAPO01-F04

6. Gestión de calidad

Los empleados pueden dirigir sus quejas y sugerencias sobre la gestión de los procesos antes mencionados, al área de gestión de calidad para la implementación de las acciones correspondientes.

Además el área de gestión de calidad se encarga de realizar la inducción e instrucción del personal continuamente, y realizar las evaluaciones de satisfacción de calidad.

ANEXOS

Lista de personal de CONQUITO y espacios de atención

Formato de quejas y sugerencias de la Bolsa de Empleo

Formato de quejas y sugerencias de los Servicios de Desarrollo Empresarial

Formato de quejas y sugerencias (servicios de la Factoría del Conocimiento)

GAPO01-F01 Creación de la necesidad

GAPO01-F03 Certificado de servicio

GAPO01-F04 Solicitud de pago

GAPO02-F05 Programación de eventos

GAPO02-F06 Alquiler de instalaciones

3.5. MEJORAMIENTO RESPECTO A LA ESTRUCTURACIÓN DE INDICADORES

3.5.1 Situación Actual

CONQUITO, maneja un sistema de indicadores básico, que incluyen indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño. Las áreas que manejan indicadores de eficiencia y eficacia son aquellos certificados bajo la Norma ISO 9001-2000, mientras que el resto de áreas reportan indicadores de desempeño. Todas las áreas se sujetan a los proyectos y metas planteadas en el Plan Operativo Anual (POA). Las áreas que más indicadores manejan son: Servicios de Desarrollo Empresarial, Fortalecimiento Institucional y Promoción Económica.

En su gran mayoría, estos indicadores vienen acompañados de información adicional como: beneficiarios por género, beneficiarios directos, número de capacitados por género, número de usuarios por género, entre otros. Pero esta información es esporádica y no formal.

Ninguna de las áreas cuenta con una estructura definida de indicadores, solo cuentan con los indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño, cuando la información que generan puede alimentar otro tipo de indicadores, como son los de impacto.

Se conoce que CONQUITO ha realizado una vez en todos sus años de vida institucional una investigación de impacto (2005), pero solamente para el servicio de Bolsa Metropolitana de Empleo. Entonces, se concluye que, la creación y estructuración de un nuevo sistema de indicadores, es una oportunidad de mejora que brindará un valioso aporte a la institución. **Anexo 13: Planes Operativos de CONQUITO**

En la **tabla 52** se describe los indicadores utilizados en los proyectos que maneja CONQUITO desde el año 2006

3.5.1.1 Sistema de Indicadores Utilizados desde el 2006 a la fecha

Tabla 52: Indicadores manejados por los diferentes programas y proyectos de CONQUITO

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
BOLSA METROPOLITANA DE EMPLEO	Instalación del Servicio	% de avance en la instalación y desarrollo de una metodología del servicio			
	Centros de Servicios	#de servicios instalados/#de servicios planificados			
	Colocación Personal	#de personas colocadas/#de personas planificadas	#de personas colocadas/#de personas planificadas	#de personas colocadas/#de personas planificadas	#de personas colocadas/#de personas planificadas
	Registro de Nuevas Empresas	#de empresas registradas/#de empresas planificadas	#de empresas registradas/#de empresas planificadas	#de empresas registradas/#de empresas planificadas	#de empresas registradas/#de empresas planificadas
	Estrategias de Promoción		#de ferias realizadas/#de ferias planificadas	#de ferias realizadas/#de ferias planificadas	#de ferias realizadas/#de ferias planificadas
	Estudio de adecuación de la oferta y la demanda laboral			% de avance en la elaboración del estudio	% de avance en la elaboración del estudio

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	Sistema de capacitación	% de avance en la instalación del sistema de capacitación			
	Capacitaciones para el trabajo	#de personas capacitadas/#personas programadas	#de cursos realizados/#de cursos planificados	#de cursos realizados/#de cursos planificados	#de cursos realizados/#de cursos planificados
	Red de instituciones de capacitación	#de instituciones conformando la red			
	Captación de recursos	Cantidad de recursos levantados			
	Conceptualización de la Factoría del Conocimiento		% de avance en la elaboración del libro		
	Reconversión de centros artesanales		#de centros convertidos/#de centros planificados		
	Ciber Zona			#de cursos de informática realizados/#de cursos de informática planificados	

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	Emprendimientos	#de empresas incubadas/#de empresas planificadas			
		#de asesoramientos realizados/# de asesoramientos planificados	#de asesoramientos realizados/# de asesoramientos planificados	#de asesoramientos realizados/# de asesoramientos empresariales	#de asesoramientos realizados/# de asesoramientos empresariales
		#de centros de servicios instalados			
		#de eventos de emprendimiento realizados/#de eventos de emprendimiento planificados	#de eventos de emprendimiento realizados/#de eventos de emprendimiento planificados	#de eventos de emprendimiento realizados/#de eventos de emprendimiento planificados	#de eventos de emprendimiento realizados/#de eventos de emprendimiento planificados
			#de usuarios del telecentro/#de usuarios del telecentro planificados	#de usuarios del telecentro/#de usuarios del telecentro planificados	#de usuarios del telecentro/#de usuarios del telecentro planificados
				#de planes de negocios evaluados/#de planes de negocios	#de planes de negocios evaluados/#de planes de negocios

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	Emprendimientos			#de usuarios del plan de negocios on line	#de usuarios del plan de negocios on line
				#de charlas realizadas/#de charlas planificadas	#de charlas realizadas/#de charlas planificadas
	Fortalecimiento empresarial			#de empresas fortalecidas/#de empresas planificadas	#de empresas fortalecidas/#de empresas planificadas
	Promoción de emprendimientos		%de avance en la constitución de una red de universidades	%de avance en la organización de un concurso de ideas	%de avance en la organización de un concurso de ideas
					% de avance en la reestructuración de la red de inversores
	Agricultura Urbana Participativa	#de unidades productivas abiertas/#de unidades productivas planificadas			
		#de infraestructuras implementadas/#de infraestructuras planificadas	#de infraestructuras implementadas/#de infraestructuras planificadas	#de infraestructuras implementadas/#de infraestructuras planificadas	#de infraestructuras implementadas/#de infraestructuras planificadas

		INDICADORES			
PROGRAMA	PROYECTO	2006	2007	2008	2009
SERVICIOS DE AGRICULTURA URBANA PARTICIPATIVA DESARROLLO EMPRESARIAL		%de avance en la conformación de una red de agroproductores	#de UPAS certificadas/#de UPAS planificadas		#de UPAS certificadas/#de UPAS planificadas
			#de asistencias técnicas realizadas/#de asistencias técnicas planificadas	#de asistencias técnicas realizadas/#de asistencias técnicas planificadas	
			No. De giras realizadas/No. De giras propuestas		No. De giras realizadas/No. De giras propuestas
			No. De parcelas demostrativas realizadas/No. De parcelas demostrativas propuestas		# de proyectos fortalecidos/#de proyectos planificados
					# de eventos realizados/#de eventos planificados

		INDICADORES				
PROGRAMA	PROYECTO	2006	2007	2008	2009	
PROMOCIÓN ECONÓMICA	Apoyo financiamiento al	#de operaciones canalizadas/#de operaciones planificadas	#de operaciones canalizadas/#de operaciones planificadas	#de operaciones canalizadas/#de operaciones planificadas	#de operaciones canalizadas/#de operaciones planificadas	
		#de cajas comunitarias abiertas/#de cajas planificadas	#de cajas comunitarias abiertas/#de cajas planificadas	#de cajas comunitarias abiertas/#de cajas planificadas	#de cajas comunitarias abiertas/#de cajas planificadas	
		#de inversiones realizadas/#de inversiones planificadas	#de inversiones realizadas/#de inversiones planificadas			
			#de asesoramientos realizados/#de asesoramientos propuestos			
			#de talleres realizados/#de talleres propuestos		#de talleres realizados/#de talleres propuestos	
	Fortalecimiento de las exportaciones				#de MIPYMES asesoradas/#de de MIPYMES programadas	#de MIPYMES asesoradas/#de de MIPYMES programadas
				#de actualizaciones realizadas al portal del exportador	#de actualizaciones realizadas al portal del exportador	

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
PROMOCIÓN ECONÓMICA	Fortalecimiento de las exportaciones		#de nuevas empresas en tiendas virtuales	#de nuevas empresas en tiendas virtuales	#de nuevas empresas en tiendas virtuales
	Estudios Especializados		%de avance en la preparación de la "Guía básica de exportación"	%de avance en la elaboración de un Directorio de la oferta exportable	
			%de avance en la preparación del estudio "Oportunidades de exportación a Bélgica y España "	%de avance en la elaboración de una Propuesta para la diversificación y fortalecimiento de las exportaciones agropecuarias	
			%de avance en la elaboración del "Estudio sobre la aplicación de las TIC del sector manufacturero del DMQ"	%de avance en el Desarrollo de un sistema de inteligencia comercial y promoción para los servicios exportables de Quito"	

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
PROMOCIÓN ECONÓMICA	Cursos Especializados		%de avance en la Identificación de Productos Ecuatorianos de la Región Quito con Potencial Exportador en Estados Unidos de Norteamérica	%de avance en la laborar 5 manuales para la mejor utilización de las TIC en las Empresas de la Región Quito-Pichincha	
			#de empresas que participan en el Proyecto para el mejoramiento de la productividad y la calidad de Quito	#de empresas capacitadas en el curso de formación logística	
			#de empresas que participan el proyecto "Aprendiendo a exportar"	#de empresas capacitadas en el curso de sistemas de gestión de la innovación	
			#de empresas capacitadas en el curso de Mercadeo Electrónico	#de empresas capacitadas en el curso de vigilancia tecnológica	

		INDICADORES			
PROGRAMA	PROYECTO	2006	2007	2008	2009
PROMOCIÓN ECONÓMICA	Cursos Especializados		#de empresas capacitadas en el curso de TICS para Ejecutivos		
			#de empresas capacitadas en el curso de Trazabilidad de Frutas y Hortalizas		
ACCIONES PARA LA COMPETITIVIDAD	Parques Industriales	%de avance en la elaboración del estudio de prefactibilidad	% de industriales que aceptan la estrategia planteada	#de e empresas con demostración de interés de instalarse en el PIT	%de avance en la gestión e impulso de las actividades en el PIT
					% de avance en la promoción de obras del parque industrial de Turubamba
	Observatorio Económico	%de Avance de implementación del sistema informático			
		#de indicadores incluidos en el software	#de indicadores incluidos en el software		#de indicadores actualizados

		INDICADORES			
PROGRAMA	PROYECTO	2006	2007	2008	2009
ACCIONES PARA LA COMPETITIVIDAD	Observatorio Económico				#de nuevos módulos de información incluidos en el sistema
	Cadenas Productivas	#de cadenas consolidadas/#de cadenas planificadas	#de cadenas consolidadas/#de cadenas planificadas		% de avance en la articulación de la cadena productiva
	Construcción de indicadores económicos para el BSC		#de Indicadores contruidos/#de indicadores programados	#de Indicadores contruidos/#de indicadores programados	
	Sistema de simplificación de trámites "Tramifácil"			% de implantación del sistema en la gestión municipal	
FACTORÍA DEL CONOCIMIENTO	Habilitación de la Factoría del Conocimiento		%de Avance de implementación de la Factoría	#de espacios habilitados/#de espacios previstos	#de espacios habilitados/#de espacios previstos
					%de avance en la zona software

PROGRAMA	PROYECTO	INDICADORES			
		2006	2007	2008	2009
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Desarrollo institucional	%de avance en el levantamiento de procesos	#de procesos certificados/#de procesos levantados	% de cumplimiento de la eficacia del SGC	% de cumplimiento de la eficacia del SGC
			#de módulos de información funcionando		
	Gestión de recursos humanos		#de cursos realizados/#de cursos programados	#de cursos realizados/#de cursos programados	#de cursos realizados/#de cursos programados
	Gestión administrativa			# de inventarios realizados/# de inventarios planificados	# de inventarios realizados/# de inventarios planificados
	Gestión Financiera			# de reformas realizadas/# de reformas planificados	# de reformas realizadas/# de reformas planificados
	Comunicación		#de boletines realizados	#de boletines realizados	#de boletines realizados

Fuente: Área de desarrollo institucional

Elaborado por: la autora

3.5.2 Situación Propuesta

La posibilidad de mejora, se enfoca en la elaboración de un documento metodológico para la institucionalización de los indicadores de CONQUITO.

Esta propuesta pretende desarrollar instrumentos que permitan a los coordinadores tomar decisiones estratégicas y permitan informar de mejor manera a la comunidad sobre los resultados alcanzados a través de la ejecución y cumplimiento de metas.

Gráfico 7319: Proceso de seguimiento a proyectos



Elaborado por: Autora

Con el nuevo proceso “Seguimiento a Programas y Proyectos”, se pretende unificar los mecanismos de seguimiento a proyecto de acuerdo al plan operativo anual.

Esto facilitará la instrucción del personal y la comprensión sobre la importancia que tiene un seguimiento adecuado de los proyectos y como su trabajo se ve reflejado en cifras.

Todos los procesos formarán parte integral de este nuevo proceso, incluyendo otras áreas que no tienen una gestión por procesos.

Este procedimiento pretende formalizar el trabajo de seguimiento de proyectos, no solo de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9001-2008, sino de acuerdo a la planificación operativa y estratégica. Esta información permitirá a la dirección ejecutiva y a la asamblea de socios tomar decisiones más acertadas.

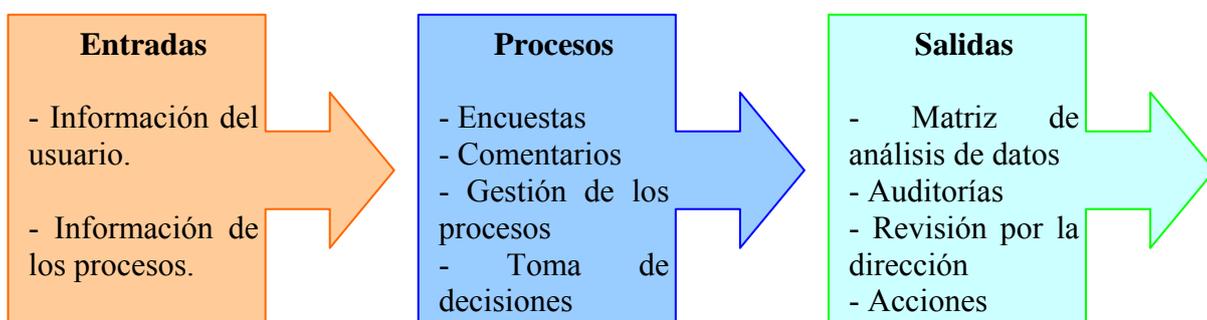
3.5.2.1 Centralización del Proceso

El área de Desarrollo Institucional, es la encargada de recopilar toda la información generada por los servicios, procesos y proyectos de CONQUITO, la clasifica y la organiza para la elaboración mensual de reportes de resultados. Además el mantenimiento y ejecución del sistema de gestión de calidad se encuentra bajo la coordinación de esta área, por ello la propuesta de mejoramiento es aplicable al sistema de gestión de calidad. “El documento metodológico de indicadores”, que se está proponiendo, permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones de los mandos altos, y servirá como información adicional para la revisión por la dirección, este documento tendrá información sobre:

- Explicación de los programas
- Naturaleza del proyecto
- Tipo de seguimiento a ser aplicado
- Cómo estructurar un indicador
- Fuentes de verificación
- Tipos de indicadores aplicables
- Fichas de indicadores

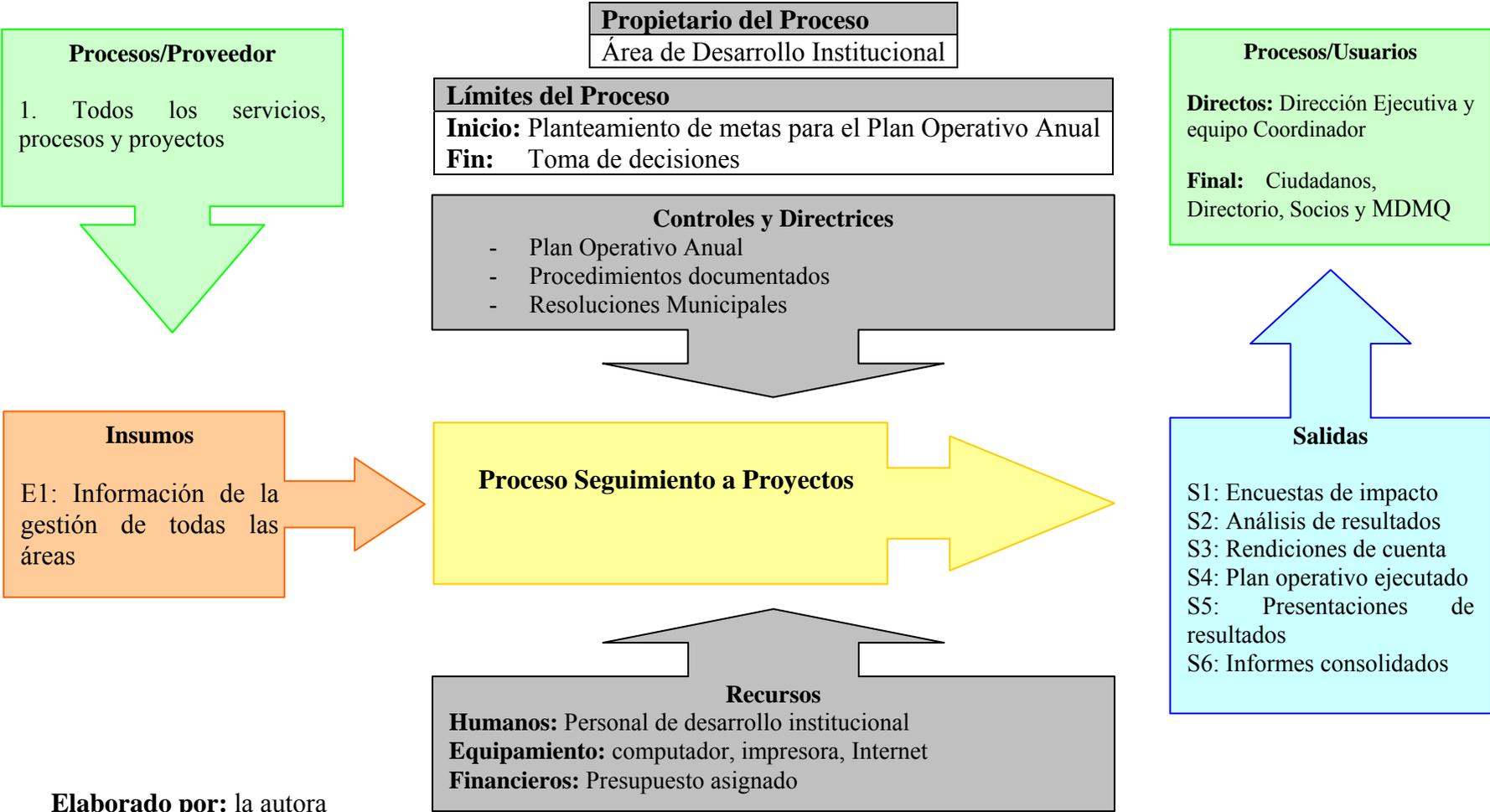
3.5.2.2 Recursos y Estructura

Gráfico 74: Proceso de seguimiento a proyectos



Elaborado por: la autora

Gráfico 7520: Estructura del proceso de seguimiento a proyectos



Elaborado por: la autora

3.5.2.3 Procedimiento

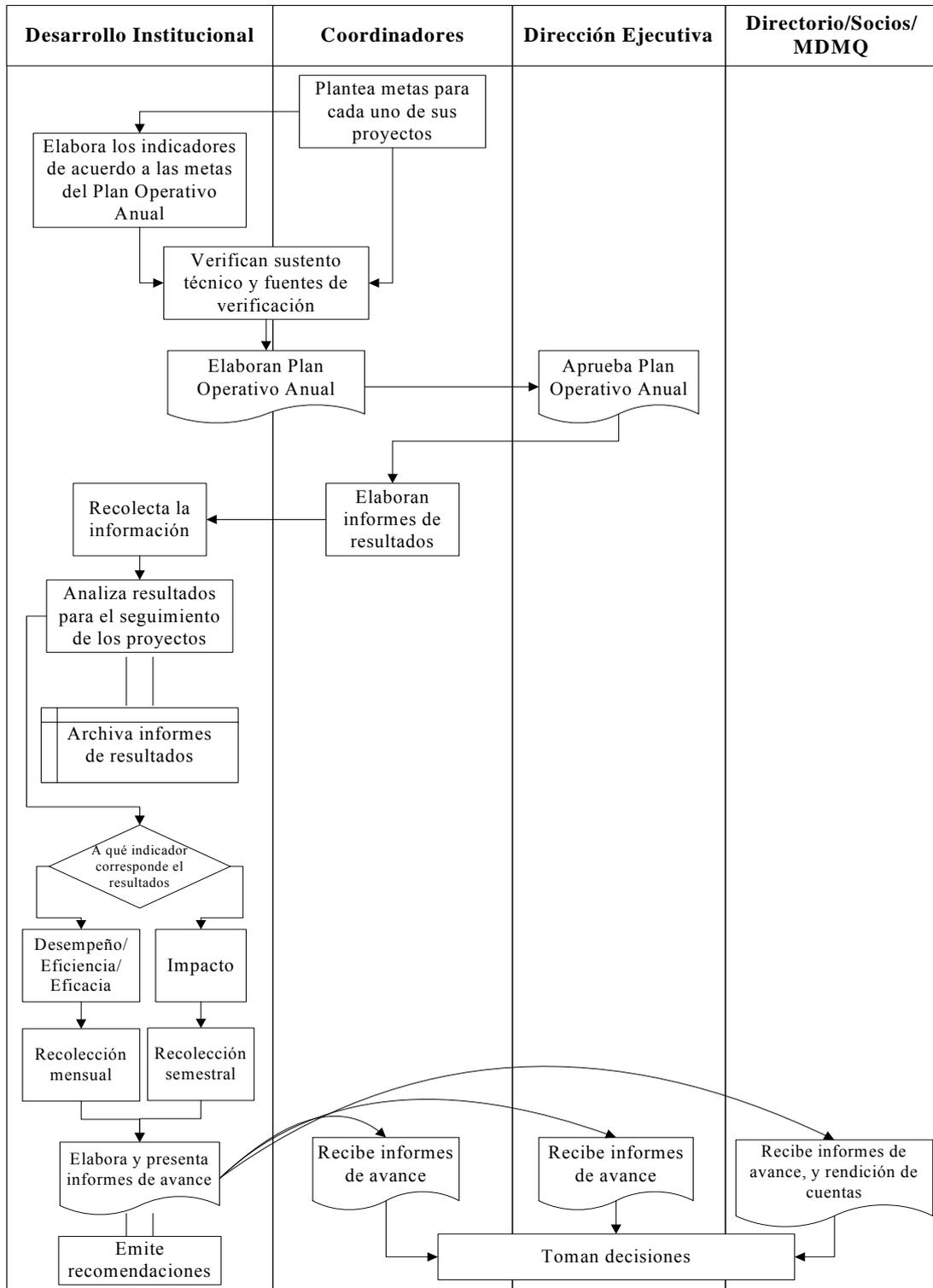
Tabla 53: Procedimiento de seguimiento a proyectos

Procedimiento	Actividades	Responsable
Seguimiento a proyectos	Elaborar los indicadores adecuados de acuerdo a los programas, proyectos y metas planificados en el plan operativo anual.	Desarrollo Institucional
	Verificar que los indicadores tienen un sustento técnico adecuado y que se podrá obtener la información con sus respectivas fuentes de verificación.	
	Recolectar mensualmente la información necesaria, de acuerdo a los indicadores planteados, para realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas.	
	Recolectar semestralmente la información correspondiente al cumplimiento de los indicadores de impacto.	
	Presentar informes de avance para el sistema de gestión de calidad, la dirección ejecutiva y el equipo coordinador, y para el sistema Balanced ScoreCard del Municipio de Quito.	
	Realizar informes de rendición de cuentas para el Directorio de la institución y para el Municipio de Quito.	
	Conservar en forma digital y/o física los informes de resultados enviados por cada uno de los programas.	
	Mantener un archivo adecuado de todos los informes de avances presentados.	
	Emitir recomendaciones para el cumplimiento de metas.	

Elaborado por: la autora

3.5.2.4 Diagramas de Flujos

Gráfico 7621: Diagrama de Flujo de seguimiento a los proyectos



Elaborado por: la autora

3.5.2.5 Indicadores

Los indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño generados en esta propuesta (Ver fichas de los indicadores de las propuestas anteriores) y utilizados por la institución no serán modificados.

Los indicadores que se presentan en esta propuesta son únicamente de impacto; pues se considera que la institución tiene una buena base de indicadores de desempeño con sus correspondientes fuentes de verificación.

La línea de base puede incluir tres grupos de indicadores: indicadores de estructura, de coyuntura y de referencia. Dependiendo de las características particulares, necesidades e intereses del sector o entidad

Indicadores de estructura. Son la base de la planeación. Se refiere a los indicadores ya estandarizados, de uso común, cuyos análisis involucran series de tiempo. En este tipo se encuentran los indicadores de eficiencia, eficacia, desempeño e impacto de los programas.

Indicadores de coyuntura. Se refieren a las mediciones situacionales que por políticas, planes y metas sean propuestos por entidades gubernamentales, para diferentes fines, entre ellos el seguimiento y evaluación a actividades específicas de un plan de desarrollo con el sello del programa y las políticas que proponga y realice el gobierno de turno.

La estructura de indicadores permite establecer jerarquías entre ellos. En un nivel superior **Elaborado por:** la autora ofrece claves (sintéticos) que ofrecen a los tomadores de decisiones una visión global del comportamiento de políticas y programas. En un segundo nivel, los indicadores secundarios, que ofrecen una visión complementaria a los primeros.

Ficha de Indicador 13: Fichas de Indicadores de Impacto

PROGRAMA		
Factoría del Conocimiento		
Indicador	Usuarios atendidos por los servicios instalados en la Factoría del Conocimiento	
Fórmula	# UAS # TUA	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Desarrollo Institucional	
Objetivo	Determinar la cantidad de afluencia que recibe cada servicio para tomar acciones que permitan una adecuada atención en horas pico.	
Resultado	Comparativo de atención en cada mes para determinar estacionalidades	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#UAS	Número de Usuarios Atendidos en cada Servicios	Registros de entrada de usuarios
#TUA	Número Total de Usuarios Atendidos	
Nota:		

PROGRAMA		
Todos los Programas y Proyectos		
Indicador	Beneficiarios por genero	
Fórmula	# UFBH&M # TUFB	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Desarrollo Institucional	
Objetivo	Determinar la cantidad de hombres y mujeres que se han beneficiado de los proyectos o han utilizado los servicios de manera directa (no solo atendidos). Esto permitirá identificar si los programas cumplen con el rol de equidad de género.	
Resultado	Impacto de programas y proyectos por género.	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#UAS	Número de Usuarios Atendidos en cada Servicios	Registros de entrada de usuarios
#TUA	Número Total de Usuarios Atendidos	
Nota:		

PROGRAMA-PROYECTO		
Bolsa Metropolitana de Empleo-Inserción Laboral		
Indicador	Disminución del desempleo	
Fórmula	# PUL # CQ	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 al 100%	
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Desarrollo Institucional	
Objetivo	Determinar el impacto generado por el proyecto, respecto a la cantidad de cesantes en el Distrito Metropolitano de Quito	
Resultado	Apoyo a la disminución del desempleo	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#PUL	Número de Personas Ubicadas Laboralmente	Registros de colocación y permanencia
#CQ	Número de Cesantes en Quito	
Nota:		

PROYECTO		
Desarrollo Empresarial y Promoción Económica		
Indicador	Generación de Empleo Directo	
Fórmula	# PEPMP	
Unidad de Medida	Cantidad	
Rango		
Frecuencia	Semestral	
Responsable	Desarrollo Institucional	
Objetivo	Determinar la cantidad de personas empleadas por la puesta en marcha de diferentes proyectos.	
Resultado	Aporte a la disminución del desempleo	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
# PEPMP	Número de Personas Empleadas por la Puesta en Marcha de un Proyecto	Registros de empleos generados por proyecto
Nota:		

PROYECTO	
Servicios de Desarrollo Empresarial-Incubación de Empresas	
Indicador	Actividad de las empresas creadas
Fórmula	$\frac{\#EC + \#ES + EP}{\#EI + \#EI + \#EI}$
Unidad de Medida	Porcentaje
Rango	0-100
Frecuencia	Acumulada mensual
Responsable	Desarrollo Empresarial
Objetivo	Determinar la cantidad de empresas dedicadas al comercio, a la producción y a los servicios
Resultado	Aporte del proyecto de incubación a los sectores productivos
Elaborado por: la autora	
Código	Variab les Fuente
#EC-S-P	Número de Empresas de Comercio de Servicio y de Producción Contratos de incubación
#EI	Número de Empresas Incubadas
Nota:	

PROYECTO		
Comunicación		
Indicador	Aparición en medios de comunicación	
Fórmula	$\frac{\#AR + \#AP + \#AT + \#VPG}{\#ATAM + \#ATAM + \#ATAM + \#ATAM}$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0-100	
Frecuencia	Acumulada mensual	
Responsable	Comunicación	
Objetivo	Determinar que medio de comunicación es el más efectivo	
Resultado	Número de apariciones en medios y participación en cada uno	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#AR-P-T-VPG	Número de Apariciones en Radio, Prensa, Televisión y Visitas a la Página Web	Artículos, entrevistas, y registros de acceso a la página web
#ATAM	Número Total de Apariciones en Medios	
Nota:		

PROYECTO		
Comunicación		
Indicador	Pertinencia de la información	
Fórmula	<u>#BPUR</u>	<u>#BPUP</u> <u>#BPUT</u> <u>#BPUT</u>
Unidad de Medida	Cantidad	
Rango		
Frecuencia	Bimensual	
Responsable	Comunicación	
Objetivo	Determinar por cuál de los medios de comunicación el usuario conoció los servicios que CONQUITO ofrece, para elaborar estrategias de comunicación más eficaces	
Resultado	Número de usuarios que conocieron de los servicios de CONQUITO a través de cierto medio de comunicación	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
#BPUR-P-T-PG	Número de Boletines de Prensa Usados por Radio, Prensa, Televisión y Página Web	Encuestas
Nota:		

PROYECTO		
Desarrollo Empresarial-Incubación de empresas		
Indicador	Crecimiento de las empresas incubadas	
Fórmula	a) ingresos del periodo/ingresos del periodo anterior b) pérdidas del periodo/pérdidas del periodo anterior c) ventas del periodo/ventas del periodo anterior d) tipo de fortalecimiento recibido	
Unidad de Medida	Cantidad Porcentaje	
Rango		
Frecuencia	Mensual	
Responsable	Desarrollo Empresarial	
Objetivo	Determinar el nivel de crecimiento de la empresa en incubación	
Resultado	Porcentaje de crecimiento	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
		Encuestas
Nota:		

PROYECTO		
Capacitación, Desarrollo Empresarial		
Indicador	Actividades del beneficiario post servicio	
Fórmula	Actividad que está desarrollando el usuario después de haber recibido el servicio #UAE/#UA	
Unidad de Medida	Cantidad Porcentaje	
Rango		
Frecuencia	Semestral	
Responsable	Desarrollo Empresarial	
Objetivo	Determinar el nivel de crecimiento de la empresa en incubación	
Resultado	Porcentaje de crecimiento	
Elaborado por: la autora		
Código	Variables	Fuente
UAE	Usuarios en actividad económica	Encuestas
UA	Usuarios atendidos	
Nota:		

3.5.3 Justificación de la Propuesta

“De acuerdo a la cláusula 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos de la Norma ISO 9001-2008: la organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiada para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad de los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad.”²⁸

Es así que se propone integrar indicadores de impacto para mejorar el proceso de toma de decisiones y apoyar la planificación estratégica de la institución.

3.5.4 Alcances de la Propuesta

Estos indicadores serán de aplicación para programas y proyectos que demuestran generar un impacto sobre la población objetivo, y se verifique el sustento técnico y fuentes de verificación.

3.5.5 Documentos Resultantes

Como resultado de esta propuesta, se obtendrá un procedimiento documentado de seguimiento de proyectos, un documento metodológico que explique y contenga la línea base para los indicadores actuales y posteriores.

Además incluirá, un manual completo con los indicadores, responsables de la información y fuentes de verificación.

3.5.6 Institucionalización de la propuesta

A continuación se presenta el documento metodológico elaborado para el seguimiento de programas y proyectos.

²⁸ ISO ORGANIZATION, *Norma ISO 9001-2008*, P. 16



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO CONQUITO

**DOCUMENTO METODOLÓGICO PARA EL SEGUIMIENTO DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Versión: 00

Código: GCIT01

Elaborado Por

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
María Fernanda Suárez			

Revisado Por

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Alfonso Abdo	Coordinador General		

Aprobado Por

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Ma. Lorena Landázuri	Directora Ejecutiva		

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	313
OBJETO	313
ALCANCE	314
RESPONSABILIDAD	314
LÍNEA BASE DE INDICADORES	315
1. Producción de información vs necesidades y usos	316
2. Estructura de la línea base	317
3. Alcances de la línea base	318
4. Proceso de construcción de la línea base	319
4.1 Planeación	319
4.2 Marco Normativo y Requerimientos de Información	319
4.3 Diseño	320
4.4 Verificación de la información	320
4.5 Ficha del Indicador	320
PROCEDIMIENTO	321
Construcción de indicadores	321
Recopilación de la información	323
Alimentación de Matrices	323
Elaboración de Informes	324
Herramientas de Seguimiento	325
Archivos de Respaldo	326

INTRODUCCIÓN

La falta de información es uno de los problemas que obstaculizan la eficiencia en la gestión. En otro sentido, la abundancia de información no garantiza su contribución a la eficiencia: el hecho de que la información no esté organizada en bases de datos, por ejemplo, podría significar restricciones de disponibilidad para los usuarios y pérdidas en la capacidad de uso.

Bajo el supuesto de que las entidades tuvieran organizadas sus bases de datos, entre estas y el ejercicio de toma de decisiones puede existir vacíos, como el de la construcción y organización de indicadores que permitan diversos análisis, en función de las necesidades de los distintos niveles y jerarquías de la administración. Las entidades han procurado resolver los problemas mencionados mediante inversiones en plataformas tecnológicas. Aunque éstas contribuyen a organizar la información y facilitan los canales de comunicación, no resuelven los problemas relacionados con las prácticas de uso y de análisis de la información.

Existen prácticas de producción de información que se caracterizan por el almacenamiento de datos en formatos impresos, sin procesos de sistematización y abundantes datos no totalmente aprovechados, que resultan en últimas del dominio y la discreción del funcionario cuando la información es requerida en instancias de dirección.

OBJETO

El objeto es regular el proceso de seguimiento a los programas y proyectos que ejecuta la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO, con énfasis en el procedimiento de elaboración y presentación de informes de rendición de cuentas para la Asamblea de Socios y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todos los programas y proyectos de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO.

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad de los Coordinadores de Proyectos

1. Coordinar el cumplimiento de metas según el Plan Operativo Anual de CONQUITO
2. Reportar hasta el 25 de cada mes a la Dirección Ejecutiva y/o al asistente de desarrollo institucional de CONQUITO los resultados obtenidos.

Responsabilidad del Asistente de Desarrollo Institucional

1. Solicitar y recolectar la información necesaria para la elaboración de informes de cumplimiento de metas para los diferentes órganos de control.
2. Alimentar las matrices de rendición de cuentas y el sistema de indicadores de gestión (aplicativo ubicado en la página Web de CONQUITO)
3. Informar a los coordinadores, oficiales y responsables de proyectos sobre los avances, en el cumplimiento de sus metas
4. Elaborar informes de rendición de cuentas en los formatos solicitados por los diferentes órganos de control.
5. Entregar los informes de resultados al finalizar cada mes al MDMQ, en los formatos establecidos.

LÍNEA BASE DE INDICADORES

La línea base resuelve problemas frecuentes de la improvisación en la planeación y brinda elementos ciertos para una evaluación sistemática de las políticas públicas, porque define previamente indicadores estables en el tiempo (indicadores estructurales), seleccionados en virtud de su importancia frente a las funciones estatales de orientación y regulación de las políticas y establece un año de referencia para observar la evolución y el comportamiento de las acciones gubernamentales. Tiene la ventaja adicional de ofrecer, cuando se trate de programas específicos de un gobierno particular, esquemas de selección, ponderación e incorporación de nuevos indicadores (indicadores coyunturales).

La planificación estadística contribuye a ordenar y establecer prioridades en la producción de información, esto ayuda a resolver las dificultades que las autoridades gubernamentales tienen acerca del uso y aprovechamiento de la información en los procesos de toma de decisiones.

La planificación estadística se expresa en el siguiente orden:

- Construcción de indicadores.
- Importancia jerárquica de indicadores, según niveles de toma de decisiones.
- Esquema de análisis viables desde la perspectiva de las instancias de toma de decisiones.

La selección de indicadores pasa por un proceso de consulta y consenso de acuerdo a necesidades de información de directivos y funcionarios profesionales en las entidades, relacionadas con la planeación real y objetiva de la política pública y, desde luego, con el seguimiento y la evaluación.

Un número importante de entidades gubernamentales del país, de distintos niveles de administración, tiene avances considerables en la cultura de construcción y uso de

indicadores para monitorear las políticas públicas. En su defecto, son numerosas las entidades con déficit en la práctica de uso de indicadores para la evaluación de la política.

Los problemas de información incompleta o de asimetrías de información, pueden minimizarse mediante la identificación de información –no grandes cantidades de información, sino un mínimo de información, pero relevante-, orientada a examinar el destino de los recursos, los equilibrios entre agentes (proveedores y usuarios) y los impactos esperados en la planeación, como el crecimiento económico y el bienestar de los ciudadanos.

1. Producción de información vs necesidades y usos

Igual que en los procesos de planificación estadística, el montaje de una línea base exige un análisis de la información que se produce versus las necesidades de información.

Mientras la planificación establece la relación de las necesidades globales de información con las formas de obtención (censos, encuestas, registros administrativos), la línea base relaciona la información disponible con necesidades puntuales expresadas en indicadores.

No obstante que la línea base se refiere a indicadores, su estructuración tiene como punto de partida el intentar resolver interrogantes sobre el aprovechamiento y la utilidad de la información. Significa la necesidad de adelantar un proceso de análisis de la información disponible, en principio en el nivel de detalle a que se refieren los datos y posteriormente en el nivel de los indicadores.

Un primer resultado es la identificación de información imprescindible para la planeación y el seguimiento de políticas y programas, con base en necesidades manifestadas por las distintas instancias de toma de decisiones en una organización. Este resultado es doble, en tanto lleva a la conclusión de que existe un remanente de

información que se produce, que está disponible, pero que es prescindible porque no se usa y no se requiere.

Un segundo paso verifica, en el conjunto de la información identificada como imprescindible, el estado en que se encuentra con respecto a estándares de calidad. El resultado de esta actividad, son las recomendaciones de mejoramiento de la información, que podría comprometer, por ejemplo, la revisión y el ajuste de procesos de obtención de datos (operaciones estadísticas: censos, muestras, registros administrativos).

Un tercer paso se refiere a la identificación de requerimientos de información, cuyos datos no se estarían produciendo. Se crea la necesidad de producirlos y se establecen los costos de obtenerlos. La información que cumple con estándares de calidad, más la que debe crearse adicionalmente, se identifica en función de las necesidades en la toma de decisiones.

2. Estructura de la línea base

La línea de base puede incluir tres grupos de indicadores: indicadores de estructura, de coyuntura y de referencia. Dependiendo de las características particulares, necesidades e intereses del sector o entidad, en la línea de base pueden no estar presentes los tres tipos de indicadores.

Indicadores de estructura. Son la base de la planeación. Se refiere a los indicadores ya estandarizados, de uso común, cuyos análisis involucran series de tiempo.

Indicadores de coyuntura. Se refieren a las mediciones situacionales que por políticas, planes y metas sean propuestos por entidades gubernamentales, para diferentes fines, entre ellos el seguimiento y evaluación a actividades específicas de un plan de desarrollo con el sello del programa y las políticas que proponga y realice el gobierno de turno.

Indicadores de referencia. Se refieren al entorno demográfico y socioeconómico general (indicadores de población, macroeconómicos, sociales...)

La estructura de indicadores permite establecer jerarquías entre ellos. En un nivel superior se agruparán los indicadores claves (sintéticos) que ofrecen a los tomadores de decisiones una visión global del comportamiento de políticas y programas. En un segundo nivel, los indicadores secundarios, que ofrecen una visión complementaria a los primeros. Los niveles directivos, tomadores de decisión acudirán a ellos para informarse en detalle de las variaciones de los indicadores claves. En un tercer nivel se encuentran otros indicadores más específicos, cuya naturaleza indica que son más del dominio de funcionarios y mandos medios de las organizaciones.

De esta manera, quien tome las decisiones se dirigirá en primera instancia al indicador clave, que dará respuesta a una política o programa, agrupando o resumiendo toda la información dispuesta en los indicadores secundarios. Estos últimos facilitan la observación de realidades específicas, a mayor nivel de detalle, cuando el indicador clave no pueda explicar en su totalidad las causas del resultado obtenido.

3. Alcances de la línea base

A partir del establecimiento de **un año base o un periodo de referencia** para el conjunto de indicadores de la línea base se puede realizar ejercicios de eficiencia comparativa y estudios de desempeño en el tiempo. La etapa de revisión y estado del arte de la información disponible y de su calidad indicará el año a partir del cual se realizarán las comparaciones y se observarán los cambios temporales.

El ejercicio de diseñar y utilizar una línea base, como instrumento de apoyo a la evaluación permanente de acciones y programas gubernamentales, permite:

- Identificar indicadores claves, de uso obligado para seguimiento y evaluación de la gestión, y de las tendencias y cambios que las políticas producen en el bienestar de la población.

- Organizar bases de datos conforme a necesidades de información identificada en los indicadores.
- Definir técnicas y procedimientos estandarizados que garanticen la obtención de la información requerida.
- Establecer funciones y compromisos institucionales frente a requerimientos de información, generación y comunicación de datos.
- Realizar ejercicios analíticos bajo el enfoque de eficiencia comparativa, mediante el uso de: i) estándares (situaciones promedio, situaciones óptimas, umbrales...), como referentes a través de los cuales ha de compararse la situación de un departamento; ii) referencias temporales (datos del año base establecido), con las cuales han de compararse las metas y los logros temporales de políticas y programas establecidos en los planes de desarrollo.

4. Proceso de construcción de la línea base

4.1 Planeación

Los escenarios de construcción de una línea base son diversos: un conjunto de entidades sectoriales, una entidad responsable del diseño de la política pública (nacional, territorial, local) o una dependencia en particular dentro de una entidad. Dependiendo del escenario, la etapa de planeación permite precisar los objetivos de la línea base y establecer la magnitud de las actividades y sus tiempos, la conformación del equipo técnico, los recursos necesarios, los resultados esperados y el esquema de organización y operación de la línea base.

4.2 Marco Normativo y Requerimientos de Información

Una vez establecida la magnitud de las actividades, el alcance de la línea base y todos los aspectos concernientes a la planeación, la segunda etapa del proceso

conduce a una revisión del marco normativo y a la identificación de necesidades de información relacionadas con demandas externas y requerimientos en instancias de toma de decisiones.

4.3 Diseño

Con los resultados del proceso anterior, el equipo técnico define las áreas temáticas e identifica unidades y actores responsables de la información. Elabora, de igual modo, un listado preliminar de las principales variables con base en las referencias del marco legal -en tanto éste establece prioridades, requerimientos de información y pertinencia- y de los requerimientos de información expresados por funcionarios en niveles de decisiones. El resultado es el diseño preliminar de una estructura de línea base y un conjunto de indicadores, con sus variables identificadas y su fórmula de cálculo.

4.4 Verificación de la información

El equipo técnico realiza un análisis de la información, con base en el resultado de la etapa de diseño (estructura de línea base y matriz de indicadores). El análisis consiste en verificar, a través de los formatos de las operaciones estadísticas existentes (censos, muestras o registros administrativos), la disponibilidad de la información requerida en los indicadores. La verificación de la información se realiza en la unidad objeto del proceso de construcción de línea base. El ejercicio permite establecer los flujos de información entre unidades que cumplan con la función de proveedoras o usuarias de la información.

4.5 Ficha del Indicador

En esta etapa se establece la matriz de indicadores definitivos para la línea base y la documentación de los mismos, conforme a una estructura de metadatos previamente diseñada. Se formulan lineamientos sobre la construcción y organización de bases de datos que han de alimentar los indicadores.

Los metadatos se definen como los *datos acerca de los datos*. Son un conjunto común de términos y definiciones que describen las principales propiedades o características de los datos.

PROCEDIMIENTO

Construcción de indicadores

La evaluación de un proceso de intervención se basa en los propósitos que se definieron de manera ex-ante. En otras palabras, es necesario recurrir a los documentos que dan origen al proyecto y explicitar los objetivos generales y específicos en ellos planteados.

Objetivo general es el propósito al que se desea contribuir con la ejecución del proyecto. En general este objetivo no es posible sólo con las actividades planeadas por el proyecto, sino que depende de muchos otros aspectos que influyen positiva o negativamente en su logro. Objetivos específicos son las metas que se plantea alcanzar con la ejecución de los diferentes componentes del proyecto. El logro de cada uno de los objetivos específicos ayuda al logro del objetivo general del proyecto.

La construcción de los indicadores nace de la definición de los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Finalmente este trabajo se debe realizar en grupos de discusión, de manera de asegurar que la interpretación de los objetivos específicos del proyecto involucra la mayor cantidad de visiones.

La evaluación de indicadores por objetivo será un reflejo directo de la definición de los objetivos específicos y no debe, en general, sobrepasar dichos objetivos ni avanzar en efectos de segundo agrado. Así, si el objetivo específico es dotar a la población meta del recurso tierra, por ejemplo, los indicadores se limitaran al acceso y/o posesión de dicho recurso y no a la utilización o rentabilidad del mismo. Por otra parte si el objetivo específico es, por ejemplo, mejorar el ingreso a través de la

transformación productiva, los indicadores incluirán aspectos relacionados a los factores de producción, tecnología, crédito, comercialización, ganancias netas, etc.

Efectos directos: son los cambios esperados por el proyecto y que han sido impulsados en forma directa por las actividades del mismo. En otras palabras, los efectos directos son los cambios buscados de manera explícita por el proyecto. Por ejemplo, número de personas que participan de la organización es un efecto directo de una acción que tiende a fortalecer el funcionamiento y la participación de las personas de las comunidades en la organización de su localidad. Por otro lado, cambio en el acceso a tierra de la comunidad es un efecto directo cuando, por ejemplo, se busca fortalecer la organización para acceder a más recursos naturales. La disponibilidad de crédito de los agricultores será un efecto directo de proyectos de financiamiento, mientras que los aumentos de productividad será un efecto directo de proyectos de transferencia de tecnología.

Efectos de segunda y tercera categoría: son los efectos a los cuales el proyecto espera contribuir, pero que sin embargo para suceder requieren la conjunción de otros factores. Por ejemplo, si el objetivo del proyecto es fortalecer la organización para acceder a más recursos naturales, entonces los efectos de segunda vuelta son que los nuevos recursos sean utilizados de una manera eficiente. Los efectos de tercera vuelta serían que esta mayor disponibilidad de recursos naturales, usada de manera eficiente, aumenta los ingresos y la calidad de vida de las poblaciones metas del proyecto.

Una vez que se han identificado el conjunto de efectos directos, de segunda y tercera categoría se debe discutir y seleccionar explícitamente aquellos efectos relevantes sobre los cuales se desea evaluar el proyecto. En este sentido, los efectos directos deben ser considerados obligatoriamente, mientras que los de segunda y tercera vuelta solo si el grupo lo considera esencial.

Una vez seleccionado los efectos se debe construir los indicadores. Es decir, establecer la forma de medición de dichos efectos, que pueden ser medidos de una

manera cuantitativa o de una manera cualitativa. Para cada indicador, debe definir los instrumentos de medición: encuestas; entrevistas; etc.

Recopilación de la información

1. Con al menos una semana de anticipación se solicita a los coordinadores, oficiales y responsables de proyectos la preparación de la información correspondiente al cumplimiento de metas del mes correspondiente. Esta comunicación puede ser verbal o a través de un correo electrónico
2. El 25 de cada mes, esta información es recibida por medio físico o virtual.
3. Una copia de la documentación recibida es archivada de manera física o digital por el asistente de desarrollo institucional.

Alimentación de Matrices

1. Matriz de Análisis de datos bajo la Norma ISO 9001-2000: la Norma ISO 9001-2000 especifica la obligación de realizar un seguimiento mensual del cumplimiento de metas para los procesos certificados bajo esta norma como son: Bolsa Metropolitana de Empleo, Servicios de Desarrollo Empresarial, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos, Calidad y Comunicación.
2. Cumplimiento de Metas reportado al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: el reporte de cumplimiento realizado mensualmente al DMQ, se realiza a través de dos matrices: según las directrices de elaboración de la Planificación Operativa Anual remitido por la Administración General del DMQ, y la matriz según la metodología Balances Score Card (BSC).

Elaboración de Informes

Una vez alimentadas las diferentes matrices, se elaboran los informes de cumplimiento correspondientes para su reporte a los diferentes órganos de control.

Revisiones por la Dirección Ejecutiva: dos veces al año, la Norma ISO 9001-2000, solicita se revise la eficacia del sistema de gestión de calidad y cumplimiento de objetivos de calidad por parte de la Dirección Ejecutiva de la organización. Para esta revisión son necesarios los siguientes informes:

- Matriz de análisis de datos con el fin de observar el comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo.
- Nivel de satisfacción de los usuarios-usuarios (resumen de quejas y sugerencias)
- Nivel de conformidad de los servicios
- Informes de auditoría interna y externa de calidad

Una vez analizada esta información se elabora el Acta de Revisión por la Dirección DEPO01-F01.

Auditorías de Calidad: dos veces al año se realizan auditorías internas de calidad para determinar el cumplimiento de procedimientos. Además, una vez al año se realiza la auditoría externa de calidad. De estos procesos se obtienen los informes de auditoría.

Cumplimiento de POA y BSC: mensualmente se envían a la Dirección de Prospectiva estratégica el cumplimiento de la Planificación Operativa Anual y de los proyectos incluidos en el BSC.

Directoriales: se realizan revisiones de cumplimiento por dependencia en los Directoriales del DMQ, con la presentación de resultados de cada uno de los proyectos.

Revisión de seguimiento por parte del Directorio de CONQUITO: de manera bimensual se realiza un informe de seguimiento, avance y cumplimiento de metas según la Planificación Operativa Anual.

Herramientas de Seguimiento

1. Histogramas: a través de gráficos estadísticos elaborados en Excel, se presentan los avances mensuales de cada uno de los proyectos. Para ello se cuenta con matrices del año en curso y matrices de datos históricos.
2. Semaforización de avances: las matrices de análisis mensuales cuentan con un sistema de semáforos para la mejor comprensión de la situación actual del proyecto, esta semaforización para este análisis se ha previsto un cumplimiento de al menos el 85% en las metas mensuales, para encontrarse en un rango de eficiencia adecuado, tomando en cuenta un 15% de imprevistos que podrían afectar el cumplimiento de las metas. El sistema semaforización también es implementado de forma física en la matriz de cumplimiento del POA de la siguiente manera:



El cumplimiento de la meta se encuentra dentro de los parámetros de cumplimiento adecuado a la fecha actual de análisis



El cumplimiento de la meta no se encuentra dentro de los parámetros de cumplimiento adecuado a la fecha actual de análisis, pero se prevé una recuperación para el siguiente periodo



El cumplimiento de la meta se encuentra retrasado a la fecha actual de análisis



El cumplimiento de la meta se encuentra en espera o requiere la actuación de un factor externo para su cumplimiento.

3. Sistema de Gestión de la Información: el aplicativo web de gestión de la información permite el ingreso de datos planificados por mes, y su ejecución mensual, generando gráficas de control, e informes de resultados. Esta aplicación está disponible a través de la página web de CONQUITO.
<http://www.conquito.org.ec:8080/conquito/gestioninformacion/acceso.jsf>

Archivos de Respaldo

1. El asistente de desarrollo institucional guarda una copia de los informes de resultados presentados por cada proyecto, en medio físico o digital.
2. El responsable de la ejecución de cada uno de los proyectos archiva en medio físico o digital, todos los documentos que respalden la ejecución de los resultados presentados mensualmente.
3. Los informes tanto internos como externos de presentación de resultados y cumplimiento de metas son archivados en medio físico o digital por el área de desarrollo institucional o por el coordinador de proyecto que haya generado dicho informe.

Anexos

Vademécum de indicadores

CAPÍTULO CUATRO

RESULTADOS Y COSTOS PREVISTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Objetivos de la implementación de la propuesta

1. Mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de calidad, mediante un mantenimiento basado en el mejoramiento continuo.
2. Optimizar el tiempo de respuesta de los procesos mediante la implementación de un procedimiento de atención al usuario interno y externo.
3. Instrumentar una el proceso de seguimiento de proyectos para adecuada toma de decisiones en base un integrado sistema de indicadores.

4.2 Resultados esperados de la implementación de la propuesta de mejoramiento al mantenimiento del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 de CONQUITO

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico situacional, el 60% de los empleados no tiene acceso a los procedimientos documentados del sistema de gestión de calidad, de estos, el 70% tiene un bajo conocimiento del proceso de mejoramiento continuo con un alto grado dificultad para comprenderlo.

Según el análisis de causa y efecto, las posibles causas de la falta de conocimiento del proceso de mejoramiento continuo son:

- La no existencia de un documento que explique el proceso
- El exceso de documentos y

- La falta de capacitación

En este sentido la propuesta antes elaborada y presentada, pretende sistematizar el proceso de mantenimiento del sistema de gestión calidad que incluye el cumplimiento de 7 procedimientos, que la Norma ISO 9001-2000 exige, y realizar eventos de capacitación para personal y mejorar de esta manera su desempeño. El proceso de **Mantenimiento y Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad** incluirá la ejecución de los siguientes procedimientos:

1. Auditorías Internas
2. Servicio No Conforme
3. Acciones correctivas
4. Acciones preventivas
5. Retroalimentación de los usuarios
6. Revisión por la Dirección
7. Medición y seguimiento

4.3 Resultados esperados de los indicadores propuestos

4.3.1 Eficacia del sistema de gestión de calidad

1. Información que genera: Este indicador recogerá resultados de desempeño del sistema de gestión de calidad, lo que permitirá conocer los niveles de implementación de las mejoras, estos indicadores se presentan en la **tabla 54**.

2. Utilidad de la información: esta información nos permitirá conocer el avance en la implementación de mejoras de los proyectos de acuerdo a su planificación anual y las acciones preventivas o correctivas tomadas.
3. Pertinencia de la información: al tener información mensual de la eficacia de los procesos certificados, es posible establecer una tendencia al comparar los resultados obtenidos en el mismo mes en años anteriores y anticipar estrategias que hagan frente a variables del entorno que no se puedan controlar desde la institución como por ejemplo: reducción del presupuesto, falta de contrapartes para el financiamiento o no alcanzar los resultados previstos.

4.3.2 Eficiencia del sistema de gestión de calidad

1. Información que genera: este indicador permitirá realizar un seguimiento a la respuesta y atención dada a las demandas ciudadanas y a las acciones de mejoramiento tomadas, estos indicadores se presentan en la **tabla 55**

La información de entrada serán: los comentarios de los usuarios, las acciones tomadas en base a los resultados de desempeño arrojados por los procesos, la satisfacción de los usuarios y la conformidad de los servicios.

2. Utilidad de la información: los resultados de conformidad y satisfacción no permitirán medir el grado de cumplimiento con los objetivos de calidad. Mientras que los resultados de eficiencia permitirán determinar el grado de impacto generado de acuerdo a las acciones tomadas.

Debemos considerar que las acciones tomadas deberían eliminar la causa de la no conformidad y por ende no deberían repetirse las mismas acciones y su incidencia deberían reducirse, además se considera el tiempo de respuesta en que estas acciones han sido implementadas.

3. Pertinencia de la información: Los indicadores de conformidad y satisfacción ya se encuentran implementados y su forma de tratamiento también, por ello se presentarán a continuación la pertinencia de los indicadores de eficiencia, aplicaremos estos indicadores con los resultados obtenidos de la gestión 2009.

De acuerdo a los informes de auditoría interna de calidad en el 2009 se obtuvieron 76 no conformidades de las cuales 47 tuvieron una acción preventiva y 29 una acción correctiva. Sin embargo tras revisar los documentos de la auditoría tenemos que en su mayoría las no conformidades son repetitivas en hallazgos de forma como por ejemplo mal uso y llenado de registros y su tiempo de implementación y verificación sobrepasa los quince y veinte días. Adicionalmente se propone llevar el registro de conformidad con los procesos administrativos y realizar una evaluación semestral sobre los cursos de mejoramiento de competencias dictados al personal.

Tabla 54: Indicadores de desempeño de los procesos de apoyo y Dirección

PROCESO	INDICADOR		PERIODICIDAD
	Absoluto	Relativo	
Dirección Ejecutiva	#de revisiones al sistema de gestión de calidad realizados	#de revisiones realizadas/#de revisiones planificadas	Dos veces al año
Gestión de Calidad	#de auditorías realizadas	#de auditorías realizadas/#de auditorías planificadas	Dos veces al año
Gestión Administrativa	#de trámites administrativos atendidos	#de trámites atendidos/#de trámites ingresados	Mensual
Gestión Financiera	Ejecución presupuestaria	Ejecución presupuestaria/Total de presupuesto	Mensual
Gestión de Recursos Humanos	#de cursos realizados	#de cursos realizados/#de cursos planificados	Trimestral

Elaborado por: la autora

Tabla 55: Indicador de Eficiencia de procesos de apoyo, Dirección y Gestión de Calidad

PROCESO	INDICADOR DE EFICIENCIA			PERIODICIDAD
	Absoluto	Relativo	Observación	
Dirección Ejecutiva	#de acciones tomadas	#de acciones tomadas/#de acciones tomadas en la revisión anterior	Incremento o disminución	Trimestral
Gestión de Calidad	#de acciones cumplidas	#de acciones cumplidas/#de acciones levantadas	Tiempo de respuesta Incremento o disminución	Bimensual
	#de comentarios atendidos	#de comentarios recibidos/#de comentarios atendidos	Tiempo de respuesta Incremento o disminución	Mensual
Gestión Administrativa	Eficacia de proveedores	Entrega de bienes y servicios conformes	Tiempo de respuesta	Mensual
Gestión de Recursos Humanos	Competencia del personal	%de cumplimiento respecto a las competencias del cargo	Impacto de la capacitación	Trimestral

Elaborado por: la autora

4.4 Análisis de la información

En la matriz de análisis de datos del SGC adjunta, podemos observar el comportamiento de los indicadores de eficacia de los procesos certificados bajo el sistema de gestión de calidad, podemos ver ciertas estacionalidades en algunos meses donde el cumplimiento es alto y otros bajo, esta matriz no ha sido utilizada como una herramienta estratégica de decisión, sino como un instrumento de verificación del cumplimiento de cada área.

Esta propuesta pretende dar un giro al manejo que se le ha estado dando a esta información y convertirla en insumo para la formulación de estrategias que mejoren los servicios y permitan el acceso a más usuarios. En general podemos observar que los meses de menor desempeño en metas son: enero y abril, pues con esta información las coordinaciones y la dirección ejecutiva podrían idear estrategias que permitan sobrellevar las estacionalidades de estos meses.

En lo referente a la eficiencia del sistema de gestión de calidad, se han analizado los informes de auditoría interna de calidad, las actas de revisión del sistema por parte de la Dirección Ejecutiva, los documentos de adquisiciones de bienes y servicios y los análisis de competencia del personal (semestral) realizado por recursos humanos.

De este estudio se han obtenido las siguientes observaciones:

1. El proceso de auditorías internas tiene una duración excesiva de planificación y organización.
2. Las acciones resultantes de auditoría son implementadas en un promedio de 25 días laborales y su verificación es realizada a los 30 días posteriores.
3. Se constata que solo existen acciones tomadas en base a las auditorías y a las revisiones de la Dirección Ejecutiva, es decir no existen acciones tomadas en base al análisis de datos y a los comentarios de los usuarios.

4. Los documentos de adquisiciones de bienes y servicios, demuestran que el proveedor realiza la entrega en tiempos posteriores a los impuestos en los pliegos de contratación.
5. El análisis de competencias se lo realiza una vez al año, mediante una encuesta de desempeño formulada a los coordinadores de área y a la dirección ejecutiva.

Conclusiones:

1. De los 76 hallazgos de auditoría, apenas el 5% se implementan de inmediato y su verificación es la adecuada
2. La toma de acciones de mejoramiento es reactiva y no proactiva
3. El sistema de adquisiciones de bienes y servicios está regido por la Ley Orgánica de Contratación Pública, se evidencia que en los pliegos de contratación no se estipula el nivel de calidad de los bienes a ser adquiridos y no se han implementado sistemas correctivos por entregas fuera de tiempo. No se utiliza el formato de seguimiento de conformidad con los proveedores
4. El análisis de competencias solo se enfoca a la parte de desempeño operativo del empleado.

4.5 Resultados esperados de la implementación de la propuesta de mejoramiento respecto al enfoque de usuario interno y externo de CONQUITO

Durante el diagnóstico situacional, pudimos conocer que únicamente los servicios de desarrollo empresarial y de bolsa metropolitana de empleo tienen instrumentado un procedimiento de comunicación con el usuario, mediante la ejecución de encuestas trimestrales de satisfacción, recepción y atención de comentarios y seguimiento para brindar un servicio conforme.

También se destaca el hecho, que apenas el 17% de los empleados comprende la misión y visión institucional, que el 35% de los empleados desconocía que los procesos de apoyo (administrativo, recursos humanos y financiero) tienen certificación de calidad ISO 9001-2000, en este sentido el 47% de los empleados no manifiesta sus comentarios de mejoramiento para estas áreas; se conoce además que, aunque no se ha institucionalizado un método de tratamiento de comentarios por parte de estos procesos, los empleados los han manifestado por otros medios más de dos ocasiones y por ende no se han hecho seguimientos al cumplimiento o atención de estos comentarios.

Consideremos además que de acuerdo a la encuesta de diagnóstico, el 41% de los empleados considera que se debería hacer una mejora en el tiempo de respuesta a los trámites administrativos. Y, como método de retroalimentación implementar una ficha de conformidad respecto a la atención brindada por los servicios de apoyo a los empleados.

El usuario externo manifiesta una deficiente publicidad y promoción de los servicios de CONQUITO pues se ha enterado de esta institución por referencias y recomendaciones de terceros, apenas el 23% de los encuestados conoció de CONQUITO mediante prensa escrita.

El 43% de los usuarios califica la aptitud y atención de los empleados como buena, siendo un indicador de que hace falta capacitar y mejorar las habilidades del personal, cabe mencionar que el 20% de los empleados son practicantes universitarios y realizan sus prácticas pre-profesionales en las áreas de servicios.

La propuesta antes elaborada y presentada, inicia con el desarrollo de un procedimiento de atención al usuario interno y externo. El proceso de **Atención al Usuario** contempla la ejecución de los siguientes procedimientos:

- Atención al usuario interno
- Atención al usuario externo

- Comunicación y difusión interna
- Inducción e instrucción

Para cada uno de estos procedimientos se ha establecido su correspondiente diagrama de flujo e indicadores.

4.5.1 Resultados esperados de los indicadores propuestos

4.5.1.1 Eficacia de los procesos de apoyo

1. Información que genera: el área de recursos humanos es la encargada del entrenamiento y mejoramiento de las competencias y habilidades del personal, en este sentido, esta área junto con gestión de calidad, serán las encargadas de ejecutar el plan de capacitación, socialización y entrenamiento del personal.

El área administrativa debe proveer los recursos materiales y tecnológicos para la atención eficiente y oportuna de servicios para los usuarios, por ello deberán reportar mensual la cantidad de trámites realizados con éxito y en los tiempos especificados por los empleados.

2. Utilidad de la información: estos indicadores permitirán realizar el seguimiento al cumplimiento del plan anual de capacitación y determinar con qué frecuencia es necesario realizar los talleres de socialización y entrenamiento del personal.

De la misma manera los indicadores administrativos permitirán determinar su capacidad de respuesta.

4.5.1.2 Eficiencia de los procesos de apoyo

1. Información que genera: los indicadores de eficiencia de los procesos de apoyo están determinados una ficha de conformidad para el trabajo realizado por el

área administrativa y una evaluación de mejoramiento para el personal entrenado durante un período determinado (**anexo 2 y 3**)

2. Utilidad de la información: estos indicadores permitirán la toma de acciones preventivas y/o correctivas respecto al entrenamiento del personal y procedimientos administrativos con el afán de mejorar los tiempos de respuesta.
3. Pertinencia de la información: De acuerdo a la matriz de análisis de datos del SGC 2009 se tiene un promedio de 95% de eficacia en la atención de trámites administrativos y eficacia de los proveedores pero estos indicadores solo consideran el resultado final más no el proceso en sí, es decir los trámites en efecto se atienden y los proveedores entregan los bienes y servicios, pero no se ha realizado un seguimiento al tiempo de respuesta a lo que los empleados manifiestan que el tiempo de respuesta de un trámite de adquisición se tarda en promedio 1 semana y los proveedores en un 15% no cumplen con los plazos de entrega. Con el sistema de indicadores propuestos se pretende tomar las acciones preventivas para que estos tiempos se reduzcan en al menos un 25% en caso de las adquisiciones y en los proveedores n 5%.

4.5.2 Análisis de la información

La información analizada para presentar esta propuesta fue: plan de capacitación del personal, evaluaciones de impacto de la capacitación, proceso de inducciones a personal de nuevo ingreso, trámites presentados al área administrativa.

De este estudio se han obtenido las siguientes observaciones:

1. El plan de capacitación contempla cursos de bajo nivel para el mejoramiento de las competencias del personal, aunque se destaca su relevancia con respecto al sistema de salud y seguridad en el trabajo.
2. No todos los empleados han sido evaluados respecto al impacto de la capacitación recibida.

3. No se observa la existencia de análisis de necesidades de capacitación.
4. Las inducciones no son periódicas, se registran 2 inducciones realizadas a 17 personas, la mayoría empleados fijos.
5. Se observa trámites administrativos en cola, es decir sin atención

Conclusiones:

1. El plan de capacitación no está enfocado hacia un verdadero mejoramiento de las capacidades del personal
2. La evaluación de la capacitación no contempla sugerencias de otros cursos por parte del personal
3. Los resultados presentados por el área administrativa no refleja la situación real de la atención de trámites.
4. El proceso de inducción al personal es deficiente.

4.6 Resultados esperados de la implementación de la propuesta de mejoramiento respecto al sistema de indicadores de CONQUITO

Para implementar una mejora continua se debe contar con información de base sobre la cual se puedan hacer las comparaciones del impacto que tal o cual proyecto ha producido desde su creación.

Según el diagnóstico situacional, los indicadores que se han manejado desde el año 2005 han sido de cumplimiento (desempeño) de acuerdo a las metas planteadas en los planes operativos de la institución, y desde el 2007 se han añadido algunos

indicadores de eficiencia y eficacia para aquellas áreas certificados bajo la Norma ISO 9001-2000.

Recordemos que esta institución fue creada para incidir en el desarrollo socio económico de la ciudad de Quito, maneja recursos públicos y está en la obligación de rendir cuentas al estado, en tal virtud es necesario visualizar la gestión de esta institución más allá del cumplimiento de metas, sino como su gestión impacta en los habitantes que beneficia.

En este sentido la propuesta antes presentada propone la creación de un documento metodológico para el **seguimiento a programas y proyectos de la institución** que incluye lo siguiente:

1. Explicación de cada programa y proyecto
2. Estructuración de los indicadores
3. Información que genera y fuente de verificación
4. Línea base
5. Indicadores de cumplimiento, eficiencia, eficacia y de impacto

Para ello se propone la implementación de indicadores de impacto que reflejen la incidencia de los proyectos.

4.6.1 Resultados esperados de los indicadores propuestos

1. Información que generan: los indicadores de impacto propuesta reflejarán información referente a beneficiarios directos e indirectos, empleo, emprendimiento, disminución de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

2. Utilidad de la información: esta información permitirá realizar un análisis comparativo con la línea base levantada y determinar si la gestión ha disminuido o incrementado y si la calidad de los servicios genera los impactos para los cuales la institución fue creada.

3. Pertinencia de la información: Uno de los impactos sociales y económicos más representativos de CONQUITO son los beneficiarios por género y la disminución del desempleo. En este sentido podemos tomar como referencia las personas capacitadas y las personas colocadas en relación con el número de cesantes en un período.

Tabla 56: Indicadores de impacto propuestos

Programa/proyecto	Indicador	Información de Impacto	Periodicidad
Factoría del Conocimiento	#de usuarios atendidos	Capacidad de respuesta	Mensual
Todos los proyectos	#de beneficiarios por género, y condición	Con esta información se pueden generar proyectos específicos de acuerdo a la demanda específica (mujeres, desempleados, discapacitados)	Mensual
Bolsa Metropolitana de Empleo	%de aporte a la disminución del empleo	La capacidad de colocación directa que impacto tiene sobre la disminución del desempleo en Quito considerando el número de cesantes	Mensual
Desarrollo empresarial, promoción económica, agrupar, capacitación	#de empleos generados	Beneficiarios que han recibido los servicios que empleos generan o si se han auto empleado	Dos veces al año
Desarrollo empresarial	#de empresas incubadas por actividad	Tendencia en la generación de empresas y oferta de empleo	Mensual

Programa/proyecto	Indicador	Información de Impacto	Periodicidad
Comunicación	#de apariciones en medios	Pertinencia de la difusión	Mensual
	#de boletines utilizados por los medios de comunicación	Pertinencia de la información	Mensual
Desarrollo Empresarial	Crecimiento empresarial	Ingresos Ventas Fortalecimiento	Mensual
Capacitación – Desarrollo Empresarial	Actividad del beneficiario post-servicio	El servicio prestado ha sido utilizado por el usuario para empezar o vincularse a alguna actividad económica	Semestral

Elaborado por: la autora

4.6.2 Análisis de la información

A continuación se presenta la información obtenida mediante la aplicación de los indicadores propuestos, sin embargo hay información que no ha sido considerada por los proyectos y para la cual será necesario un levantamiento más profundo de información, para ello se propone la contratación de una consultoría. Así, por ejemplo para determinar el crecimiento de las empresas es necesario realizar una ficha de ingreso donde se anote la información de inicio de la empresa en incubación, o en fortalecimiento para poder hacer un análisis comparativo de cómo inicio la empresa y cómo ha sido su crecimiento en el tiempo, la información obtenida para esta tesis solo corresponde información actual de las empresas pero no se puede realizar un análisis de crecimiento pues no se cuenta con la información de inicio.

Adicionalmente, para obtener información respecto a las actividades de los usuarios post-servicio se realizó una investigación de campo, utilizando como muestra ciudadanos capacitados en el área de alfabetización digital, de acuerdo a la base de datos del proyecto.

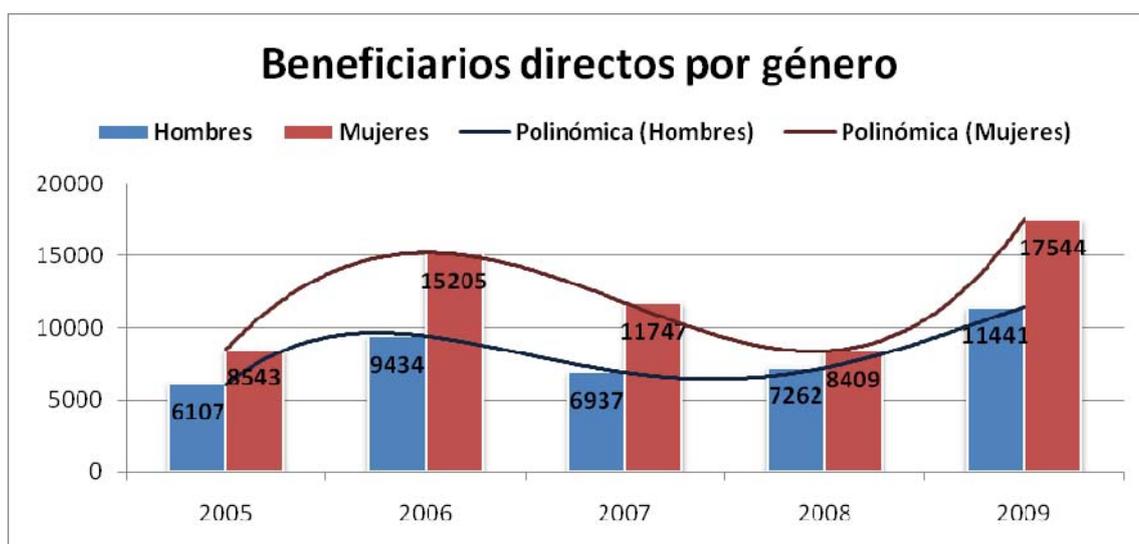
Datos de beneficiarios directos por género																
Programa	Proyecto	2005			2006			2007			2008			2009		
		Hombre	Mujer	Total												
Bolsa de Empleo	Colocación de personal	155	111	266	266	226	492	850	619	1469	953	422	1375	835	665	1500
Capacitación	Ciudadano digital	6	14	20	37	68	105	73	86	159	199	218	417	1542	2838	4380
	Capacitación para el trabajo	547	789	1336	2204	3210	5414	1098	1337	2435	817	1021	1838	1004	1624	2628
Desarrollo Empresarial	Asistencia técnica	389	257	646	672	389	1061	949	864	1813	1058	871	1929	1947	1728	3675
	Charlas empresariales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	916	701	1617	2315	2083	4398
	Asistencia técnica agrícola	1852	2540	4392	1209	4861	6070	1325	4512	5837	1772	2645	4417	1605	4779	6384
	Capacitación en agricultura	3051	4727	7778	4897	6228	11125	2158	3762	5920	982	1938	2920	1534	3286	4820
Promoción Económica	Asistencia técnica	0	0	0	85	36	121	121	56	177	132	75	207	164	66	230
	Asistencia técnica en financiamiento	0	0	0	0	0	0	229	193	422	245	198	443	405	295	700
	Operaciones canalizadas	107	105	212	64	187	251	134	318	452	188	320	508	90	180	270
Total		6107	8543	14650	9434	15205	24639	6937	11747	18684	7262	8409	15671	11441	17544	28985

Tabla 57: Datos de beneficiarios por género, de acuerdo a cada proyecto y por año

Fuente: Responsables de Proyectos CONQUITO

Elaborado por: La autora

Gráfico77: Gráfico de tendencia de beneficiarios por género



Como podemos observar en la gráfica, la tendencia es bastante variable con altos y bajos pronunciados, sin embargo se cumple la política de equidad de género. De acuerdo a lo manifestado por los responsables de proyecto, la tendencia creciente y decreciente tan marcada se debe a que en algunos años se ha realizado mayor levantamiento de fondos externos lo que ha permitido una mayor oferta y cobertura de servicios, como se ve en los años 2006 y 2009.

Además se debe tomar en cuenta, que algunos proyectos han entrado en funcionamiento en años posteriores a la creación de CONQUITO en el 2005, como son: Charlas empresariales que empezó a funcionar desde el 2008 con la inauguración de la Factoría del Conocimiento. La asistencia técnica en financiamiento y comercio exterior fueron implementados en los años 2007 y 2006 respectivamente.

De acuerdo a lo establecido en el indicador, la información debe ser complementada con datos sobre condiciones de los beneficiarios, estos datos no han sido considerados pero se sugiere su implementación efectiva a partir del 2010, los datos de condición del usuario se refiere si es empleado, desempleado, estudiante, y grado de instrucción, discapacidad

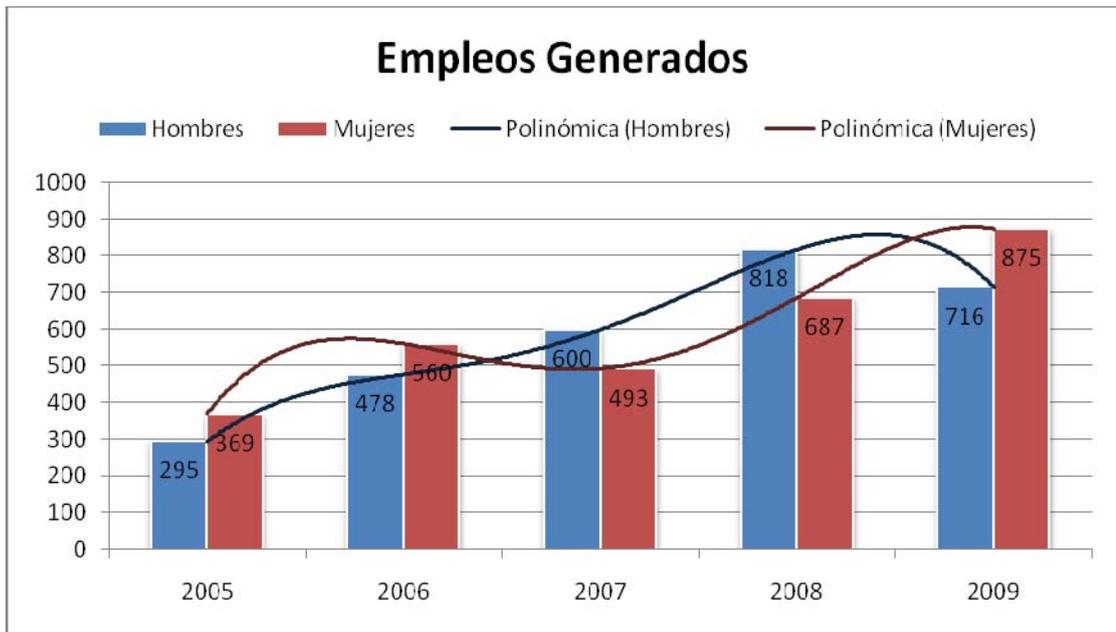
Tabla 58: Datos de empleos generados por proyecto y por año

Datos de empleos generados																
Programa	Proyecto	2005			2006			2007			2008			2009		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Bolsa Metropolitana de Empleo	Eventos de promoción ferias de empleo	125	83	208	194	102	296	237	161	398	293	175	468	298	274	572
Desarrollo Empresarial	Incubación de empresas	52	27	79	115	77	192	125	97	222	142	107	249	178	164	342
	Fortalecimiento empresarial	15	8	23	27	19	46	27	11	38	35	19	54	41	27	68
	Implementación infraestructuras productivas	103	251	354	142	362	504	174	206	380	128	256	384	120	375	495
Promoción Económica	Cadenas productivas	0	0	0	0	0	0	37	18	55	47	20	67	79	35	114
	Parques Industriales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125	93	218	0	0	0
	Sistema de simplificación de trámites	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	17	65	0	0	0
Total		295	369	664	478	560	1038	600	493	1093	818	687	1505	716	875	1591

Fuente: Responsables de Proyecto

Elaborado por: la autora

Gráfico 78: Empleos generados



Los empleos generados por la puesta en marcha de proyectos específicos es un indicador que permitirá medir el aporte en la reducción del desempleo en el Distrito Metropolitano de Quito y una evaluación social y costo beneficio de los proyectos mediante la comparación de los presupuestos invertidos en estos proyectos frente a los beneficios y el ahorro económicos de los usuarios.

Como consta en la **gráfico 78**, para el año 2009 se han generado un total de 1.591 empleos por la puesta en marcha de proyectos, este indicador nos demuestra que la ejecución de proyectos genera más empleos directos que el proyecto de bolsa metropolitana de empleo, que mediante la colocación de personal, ha conseguido que 1.500 personas tengan acceso a una plaza de trabajo estable.

De acuerdo a la Directora Ejecutiva de CONQUITO, se estima que, de estos empleos directos generados, se generen alrededor de tres puestos de empleos indirectos.

Este indicador es de gran importancia para medir el impacto social que los proyectos de CONQUITO generan en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 59: Seguimiento a difusión

Comunicación y Difusión															
	2005			2006			2007			2008			2009		
	Prensa	Radio	Televisión												
Apariciones en medios de comunicación	15	25	2	40	52	3	59	35	2	89	42	4	97	48	7
Boletines utilizados por los medios de comunicación	10	20	2	21	37	3	32	27	2	75	31	4	99	47	7
Boletines elaborados y enviados a medios de comunicación	45			58			67			135			178		

Fuente: Responsable de Comunicación CONQUITO

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la encuesta realizada al usuario externo, una de las sugerencias era aumentar el nivel de difusión y promoción de los servicios de CONQUITO, pues la mayoría de usuarios conocieron a CONQUITO gracias a la referencia de terceros y pocos mediante los medios de comunicación tradicionales. En base al indicador de impacto de la comunicación se analizó la información que Comunicación reporta como indicador cada año, el número de boletines elaborados y enviados a los medios de comunicación. De este análisis se puede observar que cada año el número de boletines de comunicación va en aumento, eso concuerda con el nivel de incremento en los proyectos de CONQUITO en el 2009 de los 178 boletines elaborados el 86% son publicados o utilizados por los medios de comunicación, la comunicación por prensa sigue siendo la más utilizadas, seguida de la radio y por último la televisión.

4.7 Evaluación de la propuesta

Un propósito básico de las ONL es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan. Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia)

Las ONL deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficiencia y eficacia:

- **Criterio de economía.** El atributo de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un *tiempo* adecuado, con el *coste* más bajo posible, en la *cantidad* adecuada y con una *calidad* adecuada preestablecida.
- **Criterio de eficacia.** La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las ONL serán más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- **Criterio de eficiencia.** Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

A la hora de analizar y evaluar la gestión de las ONL, además de los aspectos que se recogen en el presupuestario, parece necesario introducir otros conceptos adicionales más adecuados a su idiosincrasia. Así, aunque existen diferentes aspectos a analizar

dentro de la gestión de las ONL, es importante evaluar, además el nivel de **eficiencia en la gestión de su actividad** y el nivel de **eficacia en la consecución de sus logros**.

La población objetivo de esta propuesta son los usuarios internos (empleados) y en consecuencia de una mejora interna incrementar la satisfacción de los usuarios externo.

El bienestar o beneficio que persigue la implementación de esta propuesta es el ahorro de recursos como consecuencia de una eficiente gestión interna y el incremento de recursos de autogestión como resultado una mayor prestación de servicios.

El análisis económico del Beneficio-Costo es una técnica de evaluación genérica que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto.

Para el análisis llevado a cabo podemos considerar que los *Costos* del proyecto constituyen el valor de los recursos utilizados en la prestación del servicio o en la ejecución de un proceso. En el caso de los *Beneficios* se va a considerar los el ahorro generado por la reducción de tiempo, reducción de materiales y una prestación de servicios más eficientes.

Para poder realizar el análisis económico del proyecto se debe valorar los beneficios y costos en base a un costeo abc de los procesos tal como se realizan actualmente, para posteriormente comparar la situación una vez aplicada la propuesta.

4.7.1 Relación entre el Sistema de Gestión de Calidad y el Costeo ABC

El costeo ABC nos permite conocer las actividades que están consumiendo recursos dentro de un proceso; en este sentido un sistema de gestión de calidad, ya tiene identificado los flujos y las actividades que se relacionan en un proceso, lo que permite que estas actividades puedan ser costeadas para determinar foco de mejoramiento.

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor. Al conocer los factores causales que accionan las actividades, es fácil aplicar los inductores de eficiencia que son aquellos factores que influyen decisivamente en el perfeccionamiento de algún atributo de eficiencia de la actividad cuyo afinamiento contribuirá a completar la armonía de la combinación productiva. Estos inductores suelen enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducir los plazos, a mejorar el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación de el estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta.

El ABC es utilizado como un método para mejorar las operaciones por la administración de los inductores de las actividades que generan el costo, para apoyar mejores decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes, simular el impacto del mejoramiento de los procesos (Administración de Calidad Total) utilizando la intermisión financiera y no financiera del ABC como un sistema de medición.

4.7.2 Costeo ABC

Tabla 60: Costeo ABC del procedimiento actual de atención al usuario externo

Procedimiento Actual de Atención al Usuario Externo									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Atención en la recepción	x			16,67	69,83	25,00	Personal de atención al usuario		
1.1.- El usuario registra su ingreso		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50		\$ 9,00	- Se imprimen en promedio 100 hojas al mes, para registro de visitantes
1.2.- El usuario entrega un documento de identificación		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
1.3.- El usuario solicita información			x	3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
1.4.- La recepcionista brinda información	x			6,67	\$ 27,93	\$ 10,00			
1.3.- La recepcionista pregunta a que servicio se dirige		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
1.4.- De acuerdo al servicio la recepcionista entrega la tarjeta de acceso			x	1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
2.- Atención en puntos de información por piso	x			13,33	55,87	20,00			
2.1.- El usuario solicita información sobre el servicio		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			

Procedimiento Actual de Atención al Usuario Externo									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
2.2.- El empleado brinda información	x			8,33	\$ 34,92	\$ 12,50			
2.3.- El usuario decide si utiliza el servicio	x			3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
3.- Ejecución del servicio	x			46,67	111,73	67,50			
3.1.- Si el servicio es de capacitación e incubación debe dirigirse a pagar en el financiero	x			3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
3.2.- Si el servicio es de bolsa de empleo debe tomar un turno y esperar			x	15		\$ 22,50			
3.3.- Recibe el servicio	x			11,67	\$ 48,88	\$ 17,50			
3.4.- Los servicios de desarrollo empresarial (asistencia) y libre conexión son atención inmediata	x			1,67	\$ 6,98				
3.5.- Posible espera del usuario			x	5,00		\$ 7,50			
3.6.- Recibe el servicio	x			10	\$ 41,90	\$ 15,00		\$ 468,00	*Promedio se imprimen 300 h. de asistencia técnica y seguimiento por servicio (4) * Para la trazabilidad del servicio se imprimen en promedio 1.000 h. c/m

Procedimiento Actual de Atención al Usuario Externo									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
4.- Medición de la satisfacción del usuario	x			5,00	17,20	7,50	Asistente del SGC		
4.1.- Buzón de comentarios	x			3,33	\$ 11,47	\$ 5,00		\$ 22,50	- Se imprimen los formatos de quejas entregándose 50 mensual en cada área lo que da un total de 250 formatos
4.2.- Encuestas de satisfacción	x			1,67	\$ 5,73	\$ 2,50		\$ 27,00	-Trimestralmente se realizan encuestas de satisfacción que en promedio utilizan 300 hojas
5.- Seguimiento	x			10	\$ 34,40				
5.1.- Atención de comentarios	x			10	\$ 34,40			\$ 1,35	- Además se lleva una matriz para hacer el seguimiento a los comentarios lo que genera un total de 15 hojas
Total	17	4	3	91,666667	\$ 289,03	\$ 120,00		\$ 527,85	\$ 816,88
Fuente: la autora									
* Cálculo del costo de horas hombre: para el costeo se realizó un promedio de la remuneración del personal de atención al usuario y operativos \$670. De esta forma $\$670/160\text{horas al mes}=\$4,19$ por hora al mes. La remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera $\$550/160\text{horas al mes}=\$3,44$ por hora al mes									
* Cálculo hora-hombre del usuario: para esto se estimo que si el usuario estuviera empleado y recibiera un sueldo mínimo de \$240/160horas de trabajo al mes= $\$1,50$ hora de trabajo									
* Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hojas y toner)									

De acuerdo a una investigación realizada a los empleados de atención al usuario y los usuarios, los empleados brindan toda la información necesaria sobre el servicio específico al que pertenecen por lo que se estima que al menos el 30% de los usuarios atendidos no accede al resto de servicios porque no recibe información al respecto.

Además tenemos tiempos de espera mediáticos para los servicios de asistencia técnica y de bolsa de empleo, si los usuario conocieran del resto de servicios, este tiempo ocioso podría ser aprovechado en servicios que tienen capacidad de atención.

En la tabla 60, tenemos el costeo ABC del proceso actual de atención al usuario externo, para este costeo se han tomado en consideración el sueldo del personal operativo y de atención al usuario, la remuneración de la asistente de calidad. Con este costeo tenemos que la atención al usuario externo tiene un **costo actual de \$816,88 al me** por este costo se atienden mensualmente a un promedio de 3.500 usuarios al mes.

En la **tabla 61**, que se presenta en la página siguiente, se tiene el costeo ABC para el actual proceso de atención al usuario interno.

Tabla 61: Costeo ABC para el procedimiento actual de atención al usuario interno

Procedimiento actual de atención al usuario interno							
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Necesidades administrativas	x			147	\$ 615,93	\$ 14,67	
1.1.- Adquisiciones	x			120	\$ 502,80	\$ 12,60	- En promedio se realizan 4 adquisiciones por mes mediante pliegos y actas que generan un total de 35 hojas
1.2.- Soporte técnico	x			2	\$ 8,38	\$ 0,09	- Al mes se realizan en promedio 10 soportes técnicos que generan la impresión de 1 hoja
1.3.- Planificación de apoyo logística	x			1	\$ 4,19	\$ 0,36	- Se tiene una hoja por semana para la reserva de vehículos, y apoyo logístico es decir 4 hojas
1.4.- Apoyo a la Movilización		x		0,5	\$ 2,10	\$ 0,36	
1.5.- Correo	x			3	\$ 12,57	\$ 0,00	- Se lleva un registro digital de todo lo que se envía y recibe por courier
1.6.- Limpieza	x			20	\$ 83,80	\$ 0,36	- Se lleva un registro semanal de limpieza
1.7.- Suministros y materiales	x			0,5	\$ 2,10	\$ 0,90	- Mensualmente se imprimen 10 hojas para registro de suministro y material solicitado

Procedimiento actual de atención al usuario interno							
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
2.- Recursos Humanos	x			9	\$ 37,71	\$ 14,13	
2.1.- Identificación de necesidades de capacitación		x		4	\$ 16,76	\$ 0,36	- Hojas de observación de necesidades de capacitación, se usa 1 por semana
2.2.- Permisos		x		1	\$ 4,19	\$ 0,27	- Al mes se solicitan en promedio 3 permisos de salida
2.3.- Eventos de motivación	x			2	\$ 8,38		
2.4.- Inducción e instrucción al personal	x			2	\$ 8,38	\$ 13,50	- Se entrega el manual de personal que tiene 15 hojas
3.- Financiero				24	\$ 100,56	\$ 0,72	
3.1.- Aprobación de pago a empleados	x			8	\$ 33,52	\$ 0,27	- Se entregan informes de labores que tienen 3 hojas
3.2.- Aprobación de pago a proveedores	x			16	\$ 67,04	\$ 0,45	- Se deben imprimir todos los formularios para proceder al pago que son 5
4.- Comunicación y difusión	x			20	\$ 114,60		
4.1.- Comunicación interna	x			20	\$ 114,60	\$ 0,90	- Impresión de comunicaciones importantes
Total	14	3	0	200	\$ 868,80	\$ 30,42	\$899,22
Fuente: la autora							
*Cálculo del costo de horas hombre: para el costeo se tomo el promedio del personal de administrativo, financiero, informático y de recursos humanos \$670. Valor por hora \$670/160horas al mes= \$4,19 por hora al mes . Remuneración de la oficial de comunicación \$917. Valor por hora de trabajo \$917/160horas al mes= \$5,73 por hora al mes							
*Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hojas y toner)							

El actual proceso de atención usuario interno, atiende a 60 empleados y 10 practicantes y de forma indirecta incide en la atención de aproximadamente 3.500 usuarios al mes. Este procedimiento es realizado por las áreas administrativas, recursos humanos y de informática. **De acuerdo a la tabla 61** este procedimiento tiene un **costo actual de \$899.22 al mes**. Los puntos claves a mejorar son los tiempos de ejecución, al mejorar los tiempos de ejecución los costos serán reducidos y la eficiencia será optimizada.

Tabla 62: Inversión para la implementación de mejoras en el procedimiento de atención al usuario

Inversión propuesta para la implementación del procedimiento de atención al usuario interno, externo y seguimiento de proyectos			
Actividad	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Material impreso (al mes)*
2.- Socialización del proceso de mantenimiento	6,1	\$ 36,46	\$ 5,40
2.1.- Planificación de talleres de socialización	2	\$ 6,88	
2,2.- Organización de talleres de socialización	2	\$ 6,88	
2.3.- Convocatoria a talleres de socialización	0,6	\$ 2,06	
2.4.- Ejecución de talleres de socialización	1,5	\$ 20,64	\$ 5,40
3.- Implementación del proceso	0,5	\$ 3,44	\$ 1,80
3.1.- Impresión y distribución del procedimiento documentado	1	\$ 3,44	\$ 1,80
4.- Cursos complementarios de capacitación*	8	\$ 273,76	\$ 20,25
4.1.- Curso de comprensión y estructuración de indicadores	8	\$ 273,76	\$ 20,25
Total de la inversión	14,6	313,66	27,45
Fuente: la autora			
* Cálculo del valor por horas hombre: para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes= \$3,44 por hora al mes . Remuneración promedio del personal \$875. De esta manera \$875/160horas al mes= \$5,47 por hora al mes			
* Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hojas y toner)			
* Cofinanciamiento con la CNCF del 85%			

Para el mejoramiento del proceso de atención al usuario, en la tabla 62 se propone una inversión de \$341,11 por un mes que se realizaría la ejecución de lo presupuestado en la tabla 62. De ser aceptada la propuesta el procedimiento de atención al usuario tendría el siguiente costeo:

Tabla 63: Costeo ABC para el procedimiento de atención al usuario externo una vez implementada la propuesta

Procedimiento de Atención al Usuario Externo (con propuesta)									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Ahorro Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Atención en la recepción	x			13,33	55,87	20,00	Personal de atención al usuario	9,00	
1.1.- El usuario registra su ingreso		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50		\$ 9,00	- Se imprimen en promedio 100 hojas al mes, para registro de visitantes
1.2.- El usuario entrega un documento de identificación		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
1.3.- El usuario solicita información			x	3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
1.4.- La recepcionista brinda información	x			3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
1.3.- La recepcionista pregunta a que servicio se dirige		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
1.4.- De acuerdo al servicio la recepcionista entrega la tarjeta de acceso			x	1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			

Procedimiento de Atención al Usuario Externo (con propuesta)									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Ahorro Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
2.- Atención en puntos de información por piso	x			6,67	27,93	10,00		0,00	
2.1.- El usuario solicita información sobre el servicio		x		1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
2.2.- El empleado brinda información	x			3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
2.3.- El usuario decide si utiliza el servicio	x			1,67	\$ 6,98	\$ 2,50			
3.- Ejecución del servicio	x			30,00	125,70	42,50		468,00	
3.1.- Si el servicio es de capacitación e incubación debe dirigirse a pagar en el financiero	x			3,33	\$ 13,97	\$ 5,00			
3.2.- Si el servicio es de bolsa de empleo debe tomar un turno y esperar			x	8,33	\$ 34,92	\$ 12,50			
3.3.- Recibe el servicio	x			6,67	\$ 27,93	\$ 10,00			
3.4.- Los servicios de desarrollo empresarial (asistencia técnica) y libre conexión son de atención gratuita e inmediata	x			1,67	\$ 6,98				
3.5.- Recibe el servicio	x			10	\$ 41,90	\$ 15,00		\$ 468,00	*Se imprimen 300 hojas asistencia técnica y seguimiento por servicio (4) * Para la trazabilidad del servicio se imprimen en unas 1.000 hojas al mes

Procedimiento de Atención al Usuario Externo (con propuesta)									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Ahorro Horas-Hombre del usuario (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
4.- Medición de la satisfacción del usuario	x			5,00	17,20	0,00	Asistente del SGC	49,50	
4.1.- Buzón de comentarios	x			3,33	\$ 11,47			\$ 22,50	- Se imprimen los formatos de quejas entregándose 50 mensual en cada área lo que da un total de 250 formatos
4.2.- Encuestas de satisfacción	x			1,67	\$ 5,73			\$ 27,00	-Trimestralmente se realizan encuestas de satisfacción que en promedio utilizan 300 hojas
5.- Seguimiento	x			10	34,4	0		1,35	
5.1.- Atención de comentarios	x			10	\$ 34,40			\$ 1,35	- Además se lleva una matriz para hacer el seguimiento a los comentarios lo que genera un total de 15 hojas
Total	17	4	3	65	\$ 261,10	\$ 30,00		\$ 527,85	\$ 788,95
Fuente: la autora									
*Cálculo del costo de horas hombre: para el costeo se realizó un promedio de la remuneración del personal de atención al usuario y operativos \$670. De esta forma \$670/160horas al mes= \$4,19 por hora al mes . La remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/40horas al mes= \$3,44 por hora al mes									
*Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hojas y toner)									

De ser aceptada la inversión propuesta, los tiempos de respuesta se reducen en un 29% el costo del proceso sería de \$788,95 y los usuarios tendrían un ahorro mensual de \$90,00 por la reducción de los tiempos de espera, tal como se muestra en la tabla 63.

En la **tabla 64** se presenta el costo que tendría la atención al usuario interno, de aceptar la propuesta presentada

Tabla 64: Costeo ABC del proceso de atención al usuario interno una vez implementada la propuesta

Procedimiento actual de Atención al Usuario Interno (con propuesta)							
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Necesidades administrativas	x			84,17	\$ 352,66	\$ 14,67	
1.1.- Adquisiciones	x			60	\$ 251,40	\$ 12,60	- En promedio se realizan 4 adquisiciones por mes mediante pliegos y actas que generan un total de 35 hojas
1.2.- Soporte técnico	x			1	\$ 4,19	\$ 0,09	- Al mes se realizan en promedio 10 soportes técnicos que generan la impresión de 1 hoja
1.3.- Planificación de apoyo logística	x			0,5	\$ 2,10	\$ 0,36	- Se tiene una hoja por semana para la reserva de vehículos, y apoyo logístico es decir 4 hojas
1.4.- Apoyo a la Movilización		x		0,5	\$ 2,10	\$ 0,36	
1.5.- Correo	x			1,67	\$ 6,98	\$ 0,00	- Se lleva un registro digital de todo lo que se envía y recibe por courier

Procedimiento actual de Atención al Usuario Interno (con propuesta)							
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.6.- Limpieza	x			20	\$ 83,80	\$ 0,36	- Se lleva un registro semanal de limpieza
1.7.- Suministros y materiales	x			0,5	\$ 2,10	\$ 0,90	- Mensualmente se imprimen 10 hojas para registro de suministro y material solicitado
2.- Recursos Humanos	x			5,5	\$ 23,05	\$ 13,77	
2.1.- Identificación de necesidades de capacitación		x		1	\$ 4,19		- Esto debería hacerse mediante encuestas internas vía correo electrónico
2.2.- Permisos		x		0,5	\$ 2,10	\$ 0,27	- Al mes se solicitan en promedio 3 permisos de salida
2.3.- Eventos de motivación	x			2	\$ 8,38		
2.4.- Inducción e instrucción al personal	x			2	\$ 8,38	\$ 13,50	- Se entrega el manual de personal que tiene 15 hojas
3.- Financiero				11	\$ 46,09	\$ 0,72	
3.1.- Aprobación de pago a empleados	x			4	\$ 16,76	\$ 0,27	- Se entregan informes de labores que en promedio tienen 3 hojas
3.2.- Aprobación de pago a proveedores	x			7	\$ 29,33	\$ 0,45	- Se deben imprimir los (5) formularios para el pago
4.- Comunicación y difusión	x			20	\$ 114,60		
4.1.- Comunicación interna	x			20	\$ 114,60	\$ 0,90	- Impresión de comunicaciones
Total	14	3		120,67	\$ 536,40	\$ 30,06	\$566,46
Fuente: la autora							
*Cálculo del costo de horas hombre: para el costeo se tomo el promedio del personal de administrativo, financiero, informático y de recursos humanos \$670. Valor por hora \$670/160horas al mes=\$4,19 por hora al mes. Remuneración de la oficial de comunicación \$917. Valor por hora de trabajo \$917/160horas al mes=\$5,73 por hora al mes							
*Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hojas y toner)							

Con la inversión propuesta es posible reducir los tiempos de atención a trámites y optimizar los talleres de inducción, motivación y comunicación interna en un 39,6% y se obtiene un costeo de \$566,46 al mes como se indica en la tabla 64.

Una vez realizado los costos antes y después de la implementación de la propuesta, a continuación se presenta el análisis beneficio-costos para el procedimiento de atención al usuario interno y externo.

Tabla 65: Tabla comparativa para determinar el beneficio-costos

Procedimiento	Valor Sin propuesta	Valor con propuesta	Ahorro
Atención al usuario externo	\$ 816,88	\$ 788,95	\$ 117,93
Atención al usuario interno	\$899,22	\$566,46	\$ 332,76
Total	\$ 1.716,10	\$ 1.355,41	\$ 450,69
Inversión de la propuesta	\$ 341,11		
Beneficio-Costo	\$ 1,32		

Fuente: la autora

El valor de la inversión es de \$341,11 y el ahorro que se obtiene, de ser implementada la propuesta, es de \$450,69 al mes, el beneficio-costos es de \$1,31 lo que nos indica que la propuesta es viable, pues por cada dólar de costo al mes, tendremos un beneficio de \$1,32 al mes

Tabla 66: Costeo ABC para el procedimiento actual de auditorías internas

Procedimiento Actual para la Ejecución de Auditorías Internas								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.-Planificación de la auditoría	x			2	\$ 6,88	Asistente del SGC	\$ 2,16	- Programa de auditoría (4) - Programa detallado de auditoría (4) - Listas de verificación (12) - Plan de auditoría (4)
2.-Organización del equipo de auditoría	x			2	\$ 6,88		\$ 1,08	- Cronograma de ejecución (12)
3.- Convocatoria a reunión del equipo de auditoría		x		0,1	\$ 0,34			
4.- Reunión de equipo de auditoría	x			7	56,91		\$ 148,14	
4.1.-Explicación de los procesos ha ser auditados		x		2	\$ 16,26	Asistente del SGC y Auditores	\$ 63,00	- En todas la auditorías se auditan 2 servicios (2 manuales) y 2 procesos (3 manuales) en promedio los documentos contienen 20 hojas esto daría un total de 100 hojas para cada equipo de auditor y 1 auditor líder
4.2.-Explicación del proceso de auditoría			x	2	\$ 16,26		\$ 63,00	- Se explican los procedimientos de: -Auditorías (5 hojas) - No conformidades (5hjs) - Acciones correctivas y preventivas (10 hojas) - Manual de calidad (20hjs) - Manual de procesos (60hjs)

Procedimiento Actual para la Ejecución de Auditorías Internas								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
4.3.- Explicación de los documentos de auditoría			x	1	\$ 8,13		\$ 3,24	- Programa de auditoría (8) - Programa detallado de auditoría (8) - Listas de verificación (12) - Plan de auditoría (8)
4.4.- Explicación de las cláusulas de la Norma ISO para ser auditados		x		2	\$ 16,26		\$ 18,90	- La Norma ISO tiene un total de 30 hojas
5.- Ejecución de la auditoría	x			9	\$ 73,17		\$ 15,21	
5.1.- Reunión de apertura	x			1	\$ 8,13		\$ 0,09	Lista de asistencia
5.2.- Ejecución de la auditoría	x			8	\$ 65,04		\$ 15,12	- Diagramas de flujo y hojas de análisis de los procesos (24)
5.3.- Reunión de Enlace	x			3	\$ 24,39		\$ 10,80	
5.3.1.- Deliberación de la no conformidad	x			2	\$ 16,26		\$ 5,40	- Hojas de análisis (60)
5.3.2.- Reunión de cierre	x			1	\$ 8,13		\$ 5,40	- Elaboración de acciones (60)
6.- Elaboración de informe de auditoría	x			2	\$ 16,26		\$ 1,80	- El informe contiene 20 hojas
Totales	10	3	2	25,1	\$ 184,83		\$ 179,19	\$ 364,02
Fuente: la autora								
* Cálculo del valor por horas hombre: para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes= \$3,44 por hora al mes . Remuneración promedio de los auditores internos \$750. De esta manera \$750/160horas al mes= \$4,69 por hora al mes . Adicionalmente en una auditoría se requiere la participación de al menos 6 auditores, 1 auditor líder, y la asistente del SGC								
* Cálculo del valor de material impreso: se tiene un outsourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (esto incluye papel y toner)								

El actual procedimiento de auditoría interna tarda 25,1 horas en su planificación, ejecución e informe, en **la tabla 66** se puede observar que se tienen dos actividades que no agregan valor y que tienen gran cantidad horaria, el procedimiento tiene un **costo actual de \$364.02**

A continuación se presenta el costeo para el procedimiento de levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y toma de acciones, que son parte fundamental para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

Tabla 67: Costeo ABC para el actual procedimiento de levantamiento, seguimiento de resultados, no conformidades y acciones de mejora

Procedimiento Actual para el levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Medición y seguimiento	x			14	\$ 48,16	Asistente del SGC		
1.1.- Recolección de información de desempeño de los procesos		x		2	\$ 6,88		\$ 1,26	- Se utiliza hojas impresas para anotar los resultados según el proyecto en total son 7 proyectos lo que genera 14 hojas
1.2.- Elaboración de matrices y cuadros estadísticos		x		2	\$ 6,88		\$ 1,80	- Esto se la hace digital pero su impresión genera un total de 20 hojas

Procedimiento Actual para el levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.3.- Atención de comentarios de los usuarios		x		10	\$ 34,40		\$ 23,85	- Se imprimen 50 formatos de quejas (mensual) en cada área lo que da un total de 250 - Además se lleva una matriz para hacer el seguimiento a los comentarios lo que genera un total de 15 hojas
2.- Revisión por la dirección	x			4	\$ 76,24	Asistente del SGC y la Directora Ejecutiva		
2.1.- Presentación de resultados		x		2	\$ 38,12			
2.2.- Ejecución de la revisión y elaboración del acta		x		2	\$ 38,12		\$ 0,90	- El acta de revisión tiene un total de 10 hojas
3.- Levantamiento de no conformidades	x			2	\$ 6,88	Asistente del SGC		
3.1.- Registro de no conformidades (resultado de revisión para la dirección y auditorías internas)		x		2	\$ 6,88		\$ 5,40	- En promedio por auditoría se levantan 60 no conformidades
4.- Levantamiento de acciones preventivas y correctivas	x			80	\$ 275,00		\$ 5,40	
5.- Verificación de cumplimiento de las acciones tomadas	x			80	\$ 275,00		\$ 2,70	- La verificación se la realiza a las acciones correctivas que se estiman en el 50% del total de acciones
6.- Verificación de eficacia de las acciones tomadas	x			80	\$ 275,00	\$ 2,70		
Totales	6	6		260	\$ 956,28		\$ 44,01	\$ 1.000,29
Fuente: la autora								
*Cálculo del valor por horas hombre: para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes=\$3,44 por hora al mes. Remuneración de la Directora Ejecutiva \$2.500. Valor del salario por hora al mes \$2.500/160 horas al mes=\$15,62 por hora al mes.								
*Cálculo del valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09								

Los procedimientos de seguimiento, levantamiento de no conformidades y toma de acciones son parte esencial del mantenimiento del sistema de gestión de calidad, **la tabla 67** nos indica que en total estos procedimientos toman 260 horas en ser realizados y **tienen un costo actual de \$1.000,29 cada mes y medio**. La propuesta de inversión cubre los siguientes aspectos: ahorro de papel, capacitación, actualización y toma de acciones eficientes:

Tabla 68: Inversión para la implementación de mejoras en el procedimiento mantenimiento del SGC

Inversión propuesta para el mejoramiento del proceso de mantenimiento del sistema de gestión de calidad			
Actividad	Tiempo (horas)	Costeo Horas-Hombre*	Costeo Material impreso*
1.- Socialización del proceso de mantenimiento	6,1	\$ 36,46	\$ 5,40
1.1.- Planificación de talleres de socialización	2	\$ 6,88	
1.2.- Organización de talleres de socialización	2	\$ 6,88	
1.3.- Convocatoria a talleres de socialización	0,6	\$ 2,06	
1.4.- Ejecución de talleres de socialización	1,5	\$ 20,64	\$ 5,40
2.- Implementación del proceso	1	\$ 3,44	\$ 1,80
2.1.- Impresión y distribución del procedimiento documentado	1	\$ 3,44	\$ 1,80
3.- Cursos complementarios de capacitación*	24	\$ 724,40	
3.1.- Curso de gestión por procesos	8	\$ 243,76	
3.2.- Curso del proceso de mejora continua	4	\$ 171,88	
3.3.- Curso de actualización a la Norma ISO 9001-2008	4	\$ 151,88	
3.4.- Curso de tratamientos de observaciones y no conformidades	4	\$ 156,88	
Total de la inversión	31,1	764,3	7,2
Fuente: la autora			
*Cálculo del valor por horas hombre: para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes=\$3,44 por hora al mes. Remuneración promedio del personal participante en los cursos \$875. De esta manera \$875/160horas al mes=\$5,47 por hora al mes			
*Valor de material impreso: se tiene un autosourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09 (incluye hoja y toner)			
*Cofinanciamiento con la CNCF del 85%			

La inversión que se propone es de **\$771,50** como se indica en la **tabla 68**, lo que permitirá una reducción de los costos de ejecución de los procedimientos de mantenimientos del sistema de gestión de calidad, tal como se muestran en las **tablas 69 y 70**

Tabla 69: Costeo ABC para el procedimiento de auditorías internas una vez implementada la propuesta

Procedimiento Actual de Auditorías Internas (con propuesta)									
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material	
1.-Planificación de la auditoría	x			1	\$ 3,44	Asistente del SGC	\$ 1,35	- Programa de auditoría (1) - Programa detallado de auditoría (1) - Listas de verificación (12) - Plan de auditoría (1)	
2.-Organización del equipo de auditoría	x			1	\$ 3,44				
3.- Convocatoria a reunión del equipo de auditoría		x		0,1	\$ 0,34				
4.- Reunión de equipo de auditoría	x			2	\$ 16,26	Asistente del SGC y Auditores	\$ 14,40		
4.1.-Explicación de los procesos a ser auditados		x		1	\$ 8,13				-Se usarán únicamente los diagramas de flujo y las hojas de análisis de los procesos y servicios a ser auditados que se promedio utilizarán 40 hojas para cada equipo de auditoría (3 equipos)
4.4.- Explicación de las cláusulas de la Norma ISO para ser auditado		x		1	\$ 8,13				

Procedimiento Actual de Auditorías Internas (con propuesta)								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
5.- Ejecución de la auditoría	x			5,5	\$ 44,72	Asistente del SGC y Auditores	\$ 0,09	
5.1.- Reunión de apertura	x			0,5	\$ 4,07		\$ 0,09	Lista de asistencia
5.2.- Ejecución de la auditoría	x			5	\$ 40,65			
5.3.- Reunión de Enlace	x			2	\$ 16,26		\$ 1,80	
5.3.1.- Deliberación de la no conformidad	x			1,5	\$ 12,20		\$ 1,80	- Se elaborará una matriz para posteriormente de acuerdo a la necesidad se impresas, esto es firma digital de documentos para evitar impresiones
5.4.- Reunión de cierre	x			0,5	\$ 4,07			
6.- Elaboración de informe de auditoría	x			2	\$ 6,88		\$ 0,90	El informe debe ser concreto de máximo 10 horas
Totales	10	3	0	13,6	\$ 91,34		\$ 18,54	\$ 109,88
Fuente: la autora								
*Cálculo del valor por horas hombre: para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes=\$3,44 por hora al mes. Remuneración promedio de los auditores internos \$750. De esta manera \$750/160horas al mes=\$4,69 por hora al mes. Adicionalmente en una auditoría se requiere la participación de al menos 6 auditores, 1 auditor líder, y la asistente del SGC								
*Cálculo del valor de material impreso: se tiene un outsourcing de impresión donde el costo por hoja impresa es de \$0,09								

De ser aceptada la propuesta, la inversión permitiría reducir los tiempos de ejecución en un 46% y los costos del procedimiento serían de **\$109,88** como se indica en la tabla 69

Tabla 70: Costeo ABC para el procedimiento de levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y acciones de mejora, una vez implementada la propuesta

Procedimiento Actual para el levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas (con propuesta)								
Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
1.- Medición y seguimiento	x			9	\$ 30,96	Asistente del SGC		
1.1.- Recolección de información de desempeño de los procesos		x		1	\$ 3,44			Esto se realizará mediante formatos digitales enviados por correo electrónico para evitar el almacenamiento el formatos impresos
1.2.- Elaboración de matrices y cuadros estadísticos		x		1	\$ 3,44			Se deberá tener una matriz organizada y estandarizada para una alimentación rápida una vez obtenidos los resultados en digital
1.3.- Atención de comentarios de los usuarios		x		7	\$ 24,08		\$ 18,00	- Se imprimen los formatos de quejas entregándose 40 mensual en cada área lo que da un total de 200 formatos
2.- Revisión por la dirección	x			2	\$ 38,12	Asistente del SGC y Directora Ejecutiva		
2.1.- Elaboración de la presentación de resultados		x		1	\$ 19,06			
2.2.- Elaboración del acta de revisión por la dirección		x		1	\$ 19,06		\$ 0,90	- El acta de revisión tiene un total de 10 hojas

Procedimiento Actual para el levantamiento y seguimiento de resultados, no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas (con propuesta)

Actividades	Agrega Valor	No Agrega Valor pero es Esencial	No agrega valor	Tiempo (horas al mes)	Costeo Horas-Hombre (al mes)*	Quién Interviene	Costeo Material impreso (al mes)*	Material
3.- Levantamiento de no conformidades	x			1	\$ 3,44	Asistente del SGC		
3.1.- Registro de no conformidades (resultado de revisión para la dirección y auditorías internas)		x		1	\$ 3,44			- Se usará la misma matriz mencionada en el procedimiento de auditorías para posteriormente de acuerdo a la necesidad se impresas, esto es firma digital de documentos para evitar impresiones
4.- Levantamiento de acciones preventivas y correctivas	x			12	\$ 41,28			
5.- Verificación de cumplimiento de las acciones tomadas	x			35	\$ 120,40			\$ 0,90
6.- Verificación de eficacia de las acciones tomadas	x			40	\$ 137,60			\$ 0,90
Totales	6	6		99	\$ 371,80		\$ 20,70	\$ 392,50

Fuente: la autora

***Cálculo del valor por horas hombre:** para este costeo se tomo en cuenta la remuneración de la asistente del SGC \$550. De esta manera \$550/160horas al mes=**\$3,44 por hora al mes**. Remuneración de la Directora Ejecutiva \$2.500. Valor del salario por hora al mes \$2.500/160 horas al mes=**\$15,62 por hora al mes**.

***Cálculo del valor de material impreso:** se tiene un autosourcing de impresión donde el **costo por hoja impresa es de \$0,09**

Los procedimientos de seguimiento, levantamiento de no conformidades y toma de acciones se verían reducidos en un 62% de su tiempo actual de ejecución y **con un costo de \$392,50 al mes, como se indica en la tabla 70**. Esto significaría que las acciones de mejoramiento serían más rápidas y eficaces.

En la tabla siguiente, se realiza el análisis beneficio-costos, una vez obtenidos los resultados de los costos antes y después de la propuesta.

Tabla 71: Tabla comparativa para determinar el beneficio-costos

Procedimiento	Valor Sin propuesta	Valor con propuesta	Ahorro
Auditorías Internas	\$ 364,02	\$ 109,88	254,14
Seguimiento y levantamiento de no conformidades	\$ 1.000,29	\$ 392,50	607,79
Total	\$ 1.364,31	\$ 502,38	861,93
Inversión de la propuesta			
		\$ 771,50	
Beneficio-Costo		\$ 1,12	

Fuente: la autora

De acuerdo al análisis beneficio costo tenemos que, por cada dólar invertido, tendremos \$1,12 dólares de beneficio.

A continuación se presenta el análisis de impacto económico que tendría la organización, de acuerdo a los indicadores de impacto implementados, esto con el fin de demostrar la importancia de mejorar la atención al usuario y el sistema de seguimiento para una mejor toma de decisiones.

Como podemos observar en la **tabla 72 y Gráfico 79**, la atención a usuarios se duplicó del año 2008 y 2009, el proyecto que mayor atención ha brindado es la bolsa metropolitana de empleo, seguida de capacitación y el ágora empresarial.

De acuerdo a un sondeo realizado a los usuarios externos, al menos un 30% de ellos no utilizan los otros servicios por desconocimiento de su existencia, es decir, se la bolsa de empleo recibe al mes aproximadamente 2.000 usuarios, al menos 800 usuarios salen de la factoría sin usar el resto de servicios.

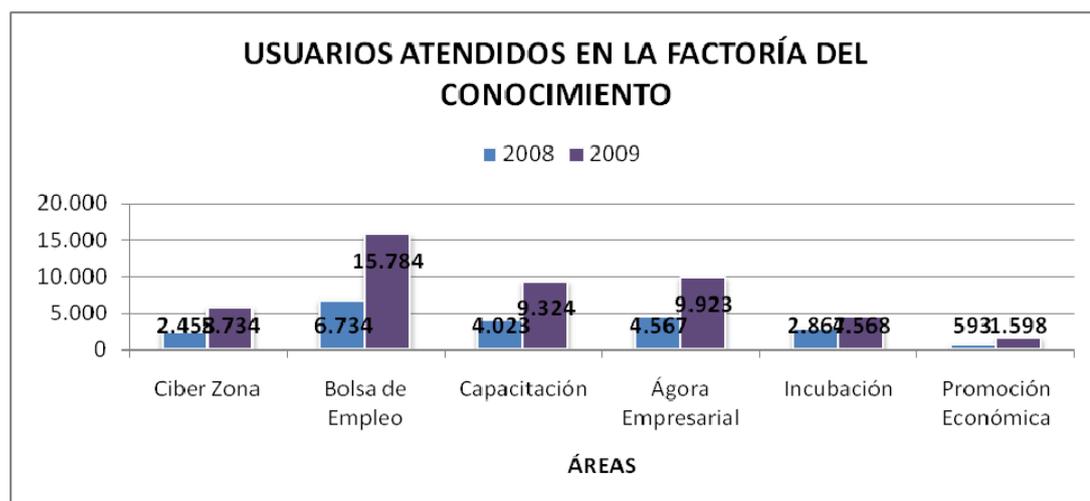
Tabla 72: Usuarios atendidos en la Factoría del Conocimiento años 200-2009

Usuarios de la Factoría del Conocimiento							
Año	Ciber Zona	Bolsa de Empleo	Capacitación	Ágora Empresarial	Incubación	Promoción Económica	TOTAL
2008	2.458	6.734	4.023	4.567	2.867	593	21.242
2009	5.734	15.784	9.324	9.923	4.568	1.598	46.931
TOTAL	8.192	22.518	13.347	14.490	7.435	2.191	68.173

Fuente: Desarrollo Institucional

Elaborado por: la autora

Gráfico 79: Usuarios atendidos en la Factoría del Conocimiento 2008-2009



Fuente: Desarrollo Institucional

Elaborado por: la autora

Tomando en consideración esta situación se propone una cadena valor integrada para proporcionar el máximo beneficio al usuario, es decir, brindarle un servicio más integral donde pueda encontrar mayores oportunidades de mejorar su calidad de vida.

Esta propuesta consiste en un sistema integrado de información donde los usuarios sirvan de insumos para alimentar otros proyectos, para ello se propone un encadenamiento entre todos los proyectos

Anexo 14: Cadena de Valor propuesta

Anexo 15: Mapa de procesos propuesto

Anexo 16: Ejes de trabajo propuestos

De esta forma, los usuarios de bolsa de empleo pueden encontrar en la capacitación y en los servicios de desarrollo empresarial, alternativas para enfrentar su desempleo a través del mejoramiento de sus habilidades o la posibilidad de formar una empresa y convertirse en generadores de empleo.

Resultados de implementaciones piloto

Se realizó un piloto de implementación de la propuesta de mejoramiento respecto al mantenimiento del sistema de gestión de calidad, obteniéndose los siguientes resultados.

1. Los indicadores de eficacia y conformidad de los servicios certificados se cumplen de acuerdo a lo estipulado en las hojas de análisis de los procesos
2. De los comentarios receptados, apenas el 40% son atendidos realmente
3. Se realizó una verificación de las acciones tomadas en auditorías internas y revisiones por la dirección, hallándose acciones reiterativas en un 45% lo que nos indica que las mejoras no son eficaces.

4. El 100% de acciones de mejora solo se toman cuando se realizan las auditorías internas, es decir, se ratifica la reactividad del sistema de calidad.
5. Todas las acciones de mejora se enfocan en la gestión del proceso, más no, quienes lo ejecutan.
6. El procedimiento propuesto, tendría un alcance sobre los procesos de apoyo, pues el actual sistema no lo hace.

Respecto a la atención al usuario interno se tienen los siguientes resultados:

1. En los pliegos de contratación de bienes y servicios, no se incluye un parámetro de calidad, por lo que no se puede garantizar un mínimo de calidad de lo adquirido.
2. Los cursos de perfeccionamiento para el personal, no contemplan cursos de mejoramiento aplicables a sus áreas laborales
3. No se realiza la validación de lo adquirido, pues todo el proceso de concentra en el área administrativa
4. Los empleados utilizan los conocimientos adquiridos en los cursos de perfeccionamiento en un 35%

De implementarse el procedimiento de atención al usuario externo, se prevén los siguientes impactos económicos para CONQUITO. La **tabla 73**, está compuesta de tres datos, la primera columna hace referencia a los usuarios recibidos desde el 2005, la siguiente muestra los usuarios realmente atendidos y la tercera los usuarios atendidos en los servicios que genera ingresos para CONQUITO (Ingresos de Autogestión)

Tabla 73: Proyección de usuarios para CONQUITO hasta el año 2015

Proyección de Usuarios en Servicios Corporación de Promoción Económica CONQUITO				
Años	n "x"	Usuarios recibidos por año	Usuarios que recibieron el servicio solicitado	Usuarios que recibieron el servicio con costo
2.005	1	8.500	5.301	2.371
2.006	2	10.550	9.790	5.551
2.007	3	12.632	12.202	8.855
2.008	4	21.242	20.826	8.058
2.009	5	68.173	43.400	15.101
2.010	6	63.231	44.474	16.377
2.011	7	76.235	53.197	19.174
2.012	8	89.238	61.921	21.971
2.013	9	102.242	70.644	24.767
2.014	10	115.246	79.368	27.564
2.015	11	128.250	88.091	30.361
SUMA	66	121.097	91.519	39.936
PROMEDIO	6	24.219	18.304	7.987

Fuente: Desarrollo Institucional CONQUITO

Elaborado por: la autora

La **tabla 74** nos indica que para el 2010, se tendrán 28.097 usuarios potenciales para los servicios que generan ingresos, sin embargo debemos considerar las restricciones de recursos físicos, humanos y presupuestarios.

Tabla 74: Usuarios desatendidos en servicios que generan ingresos

Usuarios Desatendidos			
Años	Oferta Proyectada	Oferta Proyectada en Servicios con Costo	Demanda Desatendida en Servicios con Costo
2010	44.474	16.377	28.097
2011	53.197	19.174	34.023
2012	61.921	21.971	39.950
2013	70.644	24.767	45.877
2014	79.368	27.564	51.804
2015	88.091	30.361	57.730
TOTAL			257.481

Elaborado por: la autora

Tomando en cuenta estas restricciones, CONQUITO elaboró su plan operativo anual, donde se plantearon la atención a 11.020 usuarios en los servicios que generan ingresos, es decir cubrir el 39% de usuarios desatendidos de acuerdo a la proyección presentada en la **tabla 74**. A continuación se presenta la proyección de ingresos tomando como base el 2010, con un incremento anual del 30%.

Tabla 75: Proyección de ingresos de autogestión

AÑO	USUARIOS	PROYECTOS	INGRESOS
2.010	7.000	Capacitación	\$ 56.000,00
	4000	Agricultura	\$ 8.000,00
	20	Incubación	\$ 24.050,00
	Subtotal		\$ 88.050,00
2.011	9.100	Capacitación	\$ 72.800,00
	6500	Agricultura	\$ 13.000,00
	20	Incubación	\$ 24.050,00
	Subtotal		\$ 109.850,00
2.012	11.830	Capacitación	\$ 94.640,00
	7500	Agricultura	\$ 15.000,00
	20	Incubación	\$ 24.050,00
	Subtotal		\$ 133.690,00
2.013	15.379	Capacitación	\$ 123.032,00
	9000	Agricultura	\$ 18.000,00
	30	Incubación	\$ 36.050,00
	Subtotal		\$ 177.082,00
2.014	19.993	Capacitación	\$ 159.941,60
	10000	Agricultura	\$ 20.000,00
	30	Incubación	\$ 36.050,00
	Subtotal		\$ 215.991,60
2.015	25.991	Capacitación	\$ 207.924,08
	12000	Agricultura	\$ 24.000,00
	30	Incubación	\$ 36.050,00
	Subtotal		\$ 267.974,08

Elaborado por: la autora

Los ingresos proyectados en la **tabla 75**, podrían financiar la implementación de las propuestas presentadas, incrementar el personal para abastecer la demanda en servicios que tienen costo, mejorar la infraestructura, ampliar la cobertura y la realización de una consultoría para levantamiento de línea base de algunos proyectos.

CAPÍTULO CINCO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 de CONQUITO abarca los servicios de Bolsa Metropolitana de Empleo y Desarrollo Empresarial, adicionalmente se incluyen los procesos de apoyo de Recursos Humanos, Administrativos, Financiero y los procesos gobernantes de Comunicación, Dirección y Gestión de Calidad; en total se tiene certificados a 8 procesos.
2. Debido al crecimiento que tiene CONQUITO, se han incluido otros servicios y proyectos los cuales no se han visto integrados en el sistema totalmente, especialmente dentro de seguimiento de calidad.
3. El Mantenimiento y la Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad, son procesos fundamentales para alcanzar la calidad en la prestación de servicios, en este sentido CONQUITO maneja el procedimiento estipulado por la ISO 9001-2000, sin embargo, y de acuerdo a las encuestas realizadas, el proceso de mejora continua y de mantenimiento de la calidad no es comprendido por el 70% de los empleados, esto, según el 33% de los empleados, se atribuye a la falta de existencia del proceso como tal.
4. La Norma ISO 9001-2008, hace énfasis en la satisfacción el usuario interno y el mejoramiento de los procesos de seguimiento y control sobre el accionar de los procesos certificados, en este sentido, CONQUITO no cuenta con un proceso levantado y un procedimiento documentado para la atención al usuario interno y externo.
5. Dentro del proceso de mejoramiento continuo, la toma de decisiones en base a los resultados generados por los procesos, vuelve fundamental el procedimiento se seguimiento. En este sentido, CONQUITO no contaba con un proceso

documentado para el seguimiento de programas y proyectos ni con indicadores de impacto, pues según las encuestas realizadas el 100% de los indicadores son de desempeño, mientras que el 65% de los mandos altos y medios necesitan indicadores de impacto para una adecuada toma de decisiones.

6. La propuesta presentada cubre tres ejes fundamentales para un Sistema de Gestión de la Calidad: mantenimiento, seguimiento y atención al usuario.
7. La implementación del proceso de Mantenimiento y Seguimiento de Proyectos le generará a CONQUITO un ahorro de **\$861,93** (ocho cientos sesenta y uno con 93/100) bimensualmente, para esto se propone realizar una **inversión de \$771,50** (siete cientos setenta y uno con 50/100).
8. La implementación del proceso de Atención al usuario interno y externo le generará a CONQUITO un **ahorro de \$450,69** (cuatro cientos cincuenta con 69/100) al mes y a los **usuarios les ahorrará \$90,00** (noventa con 00/100) al mes, para esto se propone realizar una **inversión de \$341,11** (tres cientos cuarenta y uno con 11/100)
9. Dentro de los indicadores de impacto propuestos, se pudo identificar que al menos un 30% de ellos no utilizan los otros servicios por desconocimiento de su existencia, es decir, se la bolsa de empleo recibe al mes aproximadamente 2.000 usuarios, al menos 800 usuarios salen de la factoría sin usar el resto de servicios. En este sentido mediante la propuesta de atención se podría generar mayores ingresos de autogestión, estimándose que para el 2010 se generarían **\$88.050 de ingresos**

5.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario la integración de los otros proyectos dentro del sistema de gestión, se bien no como certificados, pero si dentro del sistema de seguimiento y de mejoramiento continuo.
2. Uno de los componentes principales de una buena implementación de mejoras en procesos es la capacitación, es necesario dar un seguimiento a la eficacia de los cursos y talleres de socialización realizados, para verificar la eficacia de estos eventos en los objetivos que se persigue con la implementación de estas propuestas.
3. El área de gestión de calidad debe desarrollar un presupuesto más íntegro, pues se observa que los únicos rubros asignados al área de calidad son de sueldos y salarios para el mantenimiento del sistema y para auditorias. Es necesario agregar componentes de capacitación y eventos de socialización, estos conceptos pueden ir dentro del área de calidad o de recursos humanos, pero se debe dar mayor énfasis en la formación del personal para mejorar sus habilidades que permitan satisfacer las necesidades del usuario.
4. Actualización anual de la línea base de indicadores, con el fin de mejorar la información contenida en esta herramienta e incorporar este tema en las sesiones de inducción y socialización al personal.
5. Aplicar la cadena de valor propuesta, pues con ella se puede brindar un servicio más integrado, y los usuarios percibirán mayores oportunidades de desarrollo y mejorar su calidad de vida, ya sea empleándose, capacitándose o formando sus propias empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABUHAYAR HANZE, Farid, *Las Normas ISO y los Sistemas Integrados*, Revista Gestión, Guayaquil-Ecuador, marzo 2007.
2. BERNAL TORRES, César Augusto, *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*, Editorial Pearson, Bogota, Colombia, 2000.
3. Euskalit, *Metodología de las 5s*, coleccionable No. 2, Madrid, España, Fundación Vasca para la Calidad 2000.
4. FERNÁNDEZ PEREDA, Héctor, *Mejora Continua de los Resultados*, Barcelona-España, 2002.
5. GALGANO, A. *Los Siete Instrumentos de Calidad Total*, Ediciones Días de Santos, Madrid, España 1995.
6. GALLOWAY. D. *Mejora Continua de Procesos*, Graw Hill, México, 2001
7. GONZÁLEZ MERCADO, José Alfredo. *Pasos para el Mejoramiento Continuo*, Colombia, Grupo Santa Fe, 2002
8. HAYES, B. *Cómo Medir la Satisfacción de un Usuario*, Ediciones Pirámide, Madrid – España, 2000
9. HERNADEZ, Sampieri, *Metodología de la Investigación*, 3era Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.
10. HOYLE D. And THOMPSON J, *Del Aseguramiento a la Gestión De Calidad: El Enfoque Basado En Procesos*, Graw Hill, México 2001
11. JARRIN, Pedro Pablo, *Una Práctica de Investigación Científica*, tercera edición, Quito-Ecuador, 2000.

12. LEIVA ZEA, Francisco, *Nociones de Metodología de Investigación Científica*, segunda edición, Quito-Ecuador, 2000.
13. MBA QUESADA, Gilberto. *Proceso De Mejoramiento Continuo*. Colombia, Grupo Kaizen, 2003.
14. MARIÑO NAVARRETE, Hernando. *Gerencia De Proyecto*. Primera Edición. Editorial Alfaomega.
15. **Norma Internacional ISO 9001-2000.**
16. UDAONDO DURÁN, Miguel, *Gestión De Calidad*, Editorial Díaz de Santos 2003.

Referencias Electrónicas

17. Grupo Kaizen SA, *Gestión Basada en Procesos*, disponible <<http://www.grupokaizen.com>>
18. GONZALEZ, Carlos, *Conceptos Generales de Calidad*, disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos117conge/conge,shtml>>
19. Artículo Publicado en la Revista Quality Press de la American Society for Quality. Disponible en: <<http://www.asq.org>>
20. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, *Planes Operativos*, disponible <http://www.quito.gov.ec/POA2008/index_plan.htm>
21. PEREZ, Juan José, *La Calidad como Parte de la Gestión Empresarial*, 2005, disponible <<http://www.tuobra.unam.mx/cgi-bin/vercuatro.cgi?asigcve=3&subnom=21>>