

Disd  
es 2



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADOS  
ESCUELA DE POSTGRADOS

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EVALUAR LA  
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA UNIDAD  
FINANCIERA DE UN REPARTO NAVAL**

Tesis presentada para optar por el Título de  
**Magíster en Administración y Dirección de Empresas, MBA.**

**Elaborado por:**

- ABEL SANCHEZ RIVERO**
- ALEXANDRA HIDALGO**
- RENAN VILLACIS CARREÑO**

**Guayaquil, Ecuador**

**Diciembre del 2005**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>Diseño de la Investigación</b>	<b>7</b>
1.1	Antecedentes de la Investigación	7
1.2	Problema de Investigación	9
1.3	Formulación del problema de la investigación	10
1.4	Sistematización del problema	10
1.5	Objetivos de la Investigación	11
1.5.1	Objetivo General	11
1.5.2	Objetivos Específicos	11
1.6	Justificación de la Investigación	12
1.7	Formulación de la Hipótesis y Variables	14
1.7.1	Hipótesis General	14
1.7.2	Hipótesis Particulares	14
1.7.3	Variables	15
1.8	Aspectos Metodológicos de la Investigación	16
1.8.1	Métodos y Tipos de Investigación	16
1.8.2	Fuentes y Técnicas para la recolección de información.	18
1.9	Marco de Referencia de la Investigación	26
1.9.1	Marco Teórico	26
	Origen de la calidad	26
	ISO	27
	Objetivos de Calidad	27
	Normativa Guía ISO 9004:2000	28
	ISO 9001 – 2000 Norma de Calidad	30
	Gestión de la Calidad o Excelencia	30
	¿Son los ISO un premio a la calidad?	34

¿Cómo se consigue un certificado?	34
¿Qué ámbitos se controlan para conceder un certificado?	35
Ventajas para la Empresa	36
Ventajas para el Cliente	36
¿Qué certifica la calidad?	37
Origen de la Técnica de Calidad Total	38
Progreso del significado de la Calidad Total	39
Importancia de la Calidad Total	41
El Control de Calidad Total	42
Normas sobre Responsabilidad Social:	
El avance inexorable hacia los Sistemas de Gestión de la Calidad	
Total (TQM)	44
Empresas Tradicionales versus nuevas Empresas Competitivas.	45
Diferencias de gestión	45
Leyes de Kaizen	56
Administración por Calidad Total	68
Técnicas de Tagushi.	70
Modelo EFQM	74
Agentes y Resultados del EFQM	75
1.9.2 Marco Conceptual	87
1.10 Formulación de la Hipótesis y Variables	90
1.10.1 Hipótesis General	90
1.10.2 Hipótesis Particulares	90
1.10.3 Variables	91
<b>2 Análisis de la Situación Actual</b>	<b>93</b>
2.1 Identificación de los Problemas Actuales	103

<b>3 Propuesta de Diseño</b>	<b>137</b>
3.1 Funciones principales de los involucrados en el diseño del Sistema de Gestión Calidad	146
3.2 Diseño de la documentación del Sistema	148
Organización para la Calidad	148
Objetivos de Calidad	149
Política de Calidad	150
Formatos	151
Logo	151
Instructivos	151
Procesos	152
Procesos de mejora continua	157
Procesos nuevos	159
Listas maestras	160
Registros	167
Indicadores	170
Medición de procesos	182
Evaluación y Selección de Proveedores	200
Recursos Humanos	205
Auditorías para el Sistema de Gestión de Calidad	234

**Conclusiones****Recomendaciones**



## Introducción

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 frisos de los templos griegos, etc. Sin embargo, la **Calidad Total**, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

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 (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) 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 de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, 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. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobretodo durante los últimos tiempos.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

El sector público y privado en general, está inmerso en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía. Jamás había sido tan necesario conseguir hacer más con menos recursos. Este marco exige innovaciones en todos los ámbitos de la administración pública (Tonge y Callaghan, 1997). Desde hace pocos años atrás, se escucha con insistencia creciente una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión de las organizaciones. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés, Balanced Scorecard), en adelante CMI, del que aparecen las primeras formulaciones a principios de los noventa (Kaplan y Norton, 1992) y del que más recientemente se ha expuesto el modelo completo con diversas aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía (Kaplan y Norton, 1997).

El control de gestión es parte del proceso empresarial que contribuye al cumplimiento de los objetivos y realización de la estrategia de una entidad, este control está dirigido a directores financieros, responsables de administrar, gerentes de planificación y control, responsable de proyectos de implantación de cuadro de mando (Balance Scorecard), responsable de implantación del sistema de costos basado en actividades, responsables de sistemas de información, auditores, asesores de empresas, responsables de desarrollo corporativo, y en general a todas aquellas personas con conocimientos básicos sobre el área financiera que estén interesadas en los aspectos prácticos de la función de control, esto se lo realiza a través de un examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y

posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

A partir de la Constitución Ecuatoriana de 1991 sus leyes y decretos reglamentarios, el artículo 267 señala la gestión fiscal del estado, incluyendo el control de gestión, fundado en la eficiencia. El alcance de la evaluación de la gestión y de la información contable, financiera, legal, técnica y administrativa, estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece según la Ley 42 de 1993 de control fiscal.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macro-económico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro.

Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Los controles de gestión se aplican mediante el análisis, estudio y evaluación de la información ya sea contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento

de sus objetivos propuestos; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoria, entre otros.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo con los objetivos propuestos para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

La gestión de calidad no es una herramienta de la organización, es todo una cultura, un estilo de trabajo que busca hacer más competitiva a la empresa por medio de la organización de sus sistemas, métodos, procedimientos, metas y su recurso humano.

La rapidez de los procesos llevada de la mano con la calidad de los resultados y el deleite del cliente debe ser ahora la meta de toda organización o institución moderna. Los Sistemas de Gestión de Calidad que existen en la actualidad han sido creados para direccionar la administración y diferentes actividades de las empresas, integrando y haciendo más interactivo el desenvolvimiento del Recurso Humano desde la alta administración hasta el último nivel en el organigrama.

La velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas, nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como históricamente lo hacíamos hace muy poco tiempo. Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a las organizaciones, acepte invertir todo su talento en la organización, con un alto nivel de participación y requiriendo de la alta dirección correspondencia hacia ese esfuerzo.

Buscar altos índices de calidad y satisfacción del consumidor interno y externo, es lo que toda organización competitiva debe aspirar, para permanecer y sobrevivir en el mercado.

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un Sistema de Control de Gestión en las unidades financieras de la armada, en base a la gestión estratégica de la institución naval estableciendo un conjunto de elementos de análisis que justifiquen la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización (Armada) y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados índices de control, además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

## **1 Diseño de la Investigación**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

En el contexto internacional, la economía del presente siglo XXI, es la de un mundo sometido a una especie de imperativo tecnológico; el proceso histórico ya no es monitoreado por el poder ejercido por "grandes potencias", sino por la innovación técnica, que parece orientada a la desarticulación de los sistemas sociales que dieron forma a nuestra civilización. Las tendencias dominantes de la dinámica social contemporánea son: a) el aumento de desempleo y b) la concentración del patrimonio.

Por esta realidad, en el mundo se están produciendo reformas e incluso verdaderas transformaciones en los ámbitos político, económico y social, ya sea como producto del propio desarrollo humano o influenciado por avances de la ciencia y la tecnología, tendientes a satisfacer las necesidades básicas y aún suntuarias de la humanidad; esta situación obliga a que los países y sus organizaciones se adhieran a un mundo globalizado, internacionalizado y multilateral, donde se dinamice el movimiento de los capitales, las comunicaciones y el comercio internacional, pues se entiende que la producción de bienes y servicios será para mercados universales.

En la presente década, dos fuerzas diferentes dirigen el proceso hacia la globalización, la primera es la liberación, el llamado al libre comercio; la segunda fuerza es, la tecnología. En el Ecuador, vivimos entre ajuste financiero interno y ajustes macroeconómicos; los ingresos fiscales han ido aumentando pero el Estado sigue tan pobre como antes, continúa reclamando más recursos y teniendo un déficit que puede tornarse inmanejable; mientras tanto los ecuatorianos, cada vez, sentimos con más fuerza que los servicios recibidos no guardan relación con el aporte que hacen las esferas estatales.

Pero lo grave es, que la deficiente situación financiera viene acompañada de un deterioro de la calidad de vida de los ecuatorianos, lo que no solo significa insostenible desde el punto de vista personal sino un costo económico importante para la sociedad.

La creciente ola de cultura-organizacional busca una *Gestión de Calidad Total* que permita mejorar los procesos administrativos, financieros, de selección de personal, productivos y de servicio al cliente que se desarrollan en una empresa, ya sea esta pequeña, mediana o grande, pública o privada.

Las exigencias de las grandes multinacionales y muchas empresas privadas en el momento de negociar o asociarse con alguna otra empresa ya no solo se centran en lo que a dinero se trata. Ahora se exige también un sistema organizacional de gestión estandarizado que permita asegurar a las contrapartes que la empresa se maneja de una manera ordenada tanto metódica como sistemáticamente, lo cual crea un mayor círculo de confianza para negociar.

Se ha podido observar como las empresas ecuatorianas están entrando de a poco en esta cultura organizacional, con el propósito de mejorar no solo sus relaciones externas sino también las actividades internas que permitirán ser cada vez más competitivos y por ende generar mayores rendimientos.

Dentro de este contexto, se hace presente en la Armada Nacional la necesidad de no quedarse afuera de este marco de desarrollo organizacional y comenzar a pensar en el diseño de Sistemas de Gestión Calidad Total que sea más efectivo y eficaz para el mejoramiento de las actividades que se ejecutan en un Reparto Naval.



En la actualidad los Repartos Navales no cuentan con una cultura establecida que promueva la evaluación de la gestión de la calidad; no existe un sistema que permita a cada departamento identificar donde están sus debilidades, determinar si están alcanzando sus objetivos, o como poder mejorar sus procesos y optimizar sus recursos; por esta razón, y considerando que para el mantenimiento y desarrollo de cualquier institución la unidad de finanzas es un pilar fundamental, se escogerá el área financiera para evaluarla y determinar un diseño que permita evaluar la gestión de la calidad.

### **1.2 Problema de Investigación**

En la actualidad frente al dinamismo y a la agresiva competencia del mercado, producto del libre comercio y de la innovación tecnológica, los directivos empresariales se encuentran frente a la difícil tarea de que la organización entera, desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto, despierte y actúe de manera intolerante frente a la ineficiencia; por el contrario la organización misma se ha acostumbrando a convivir con la no calidad, que se traduce en aumentos de costos, pérdida de la competitividad y reducción de beneficios, que como consecuencia hacen peligrar el futuro de cualquier institución.

Considerando el entorno globalizado y las exigencias competitivas del mercado nacional e internacional que encaran las organizaciones, para garantizar la sostenibilidad en el tiempo, se ha convertido en una necesidad imperiosa para las empresas eliminar el fantasma de la no calidad y sus consecuencias, para lo cual no basta conocer los conceptos sino entenderlos y ponerlos en marcha.

La Armada Nacional inmersa en esta realidad, siendo una institución del sector público se ve especialmente aquejada por el mal de la no calidad dado que su órgano de control, la Inspectoría General de la Armada, no cuenta con los procedimientos

actualizados o guías funcionales para garantizar la calidad del accionar de sus Unidades. Se necesita diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, que tenga como propósito organizar, agilizar y evaluar el desarrollo de las actividades, para potenciar la gestión ordenada de estas Unidades y administrar de manera eficiente y óptima los recursos asignados con el fin de alcanzar los resultados esperados..

### **1.3 Formulación del problema de la investigación**

De qué manera el Desarrollo del un Sistema de Gestión de Calidad para una Unidad Financiera de un Reparto Naval contribuirá para que la Institución Naval, que no cuenta con un Programa claramente establecido que promueva la cultura organizacional enfocada hacia la calidad total, haga frente a las exigencias de calidad y competitividad del entorno?

### **1.4 Sistematización del problema**

Cómo repercutirá en el Desarrollo del Diseño del presente trabajo el que no se cuente con procedimientos actualizados y guías funcionales que permitan evaluar la gestión de la calidad?

Cuál es la actitud que deberán tener los directivos para que afecté positivamente el Diseño de este Sistema en la cultura organizacional en las unidades financieras?

De qué manera afectará el Diseño del Sistema para evaluar la gestión de una Unidad Financiera al Plan Director?

Cómo se logrará la gestión ordenada de las unidades financieras ?

De qué manera incidirá que se establezcan procedimientos de evaluación y valoración en las gestiones que se realizan en la unidades financieras?

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema para evaluar la Gestión de la Calidad que permita organizar y medir de una manera sistemática y planificada los procedimientos y actividades en las unidades financieras de un reparto naval, con la finalidad de garantizar la administración eficiente de los escasos recursos asignados.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar en las Unidades Financieras las responsabilidades asignadas y como se ejecutan actualmente.
- Identificar los procesos claves y críticos.
- Diagnosticar las falencias detectadas en la ejecución de las actividades.
- Diseñar la metodología que guíe la gestión hacia la eficiencia y calidad de una Unidad Financiera en un Reparto Naval, basada en una cultura orientada a la calidad total.

- Fundamentar como el Sistema de Gestión de la Calidad apoyará a los procesos claves, disminuiría los críticos y eliminaría las falencias en la gestión, para garantizar un mejor aprovechamiento de los recursos asignados.
- Validar a través de encuestas y el establecimiento de índices y su aplicación, los aportes obtenidos, del Sistema de gestión tanto para el cliente interno como para el externo.

### **1.6 Justificación de la Investigación**

La falta de cultura-organizacional existente en la Institución, en cuanto al establecimiento de Sistemas de Calidad independientes o a través de normas ya establecidas (ISO), ha ocasionado que poco a poco se sienta la necesidad de agilizar y mejorar las actividades y competitividad en las unidades o áreas que las conforman.

Los Sistemas de Gestión de Calidad Normativos son ahora requeridos por diferentes empresas internacionales e incluso locales, que buscan trabajar con empresas o instituciones que tengan una cultura organizacional de calidad. No cabe duda que la no ejecución de estos sistemas ocasionaría, en el largo plazo, la marginación global de la empresa. Pero lo negativo no solo se encuentra en el ámbito de negocios locales o relaciones internacionales, internamente la competitividad de la empresa se reduce frente a empresas con servicio, administración, recurso humano y en general con una cultura organizacional de calidad establecida.

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que permita medir y organizar la Unidad Financiera de un Reparto Naval permitirá, en el corto plazo, la aplicación del mismo o la concientización de la administración para poner en práctica el Sistema de Gestión de Calidad adecuado para la mejora de la organización y evaluación del departamento para luego, en el mediano plazo, diseñar un Sistema de Gestión para las demás áreas de la institución.

Un Sistema de Gestión de Calidad permitirá evaluar el rendimiento del personal y de sus actividades en un periodo dado, ya sea cada mes, bimestre, semestre o en el tiempo que la Institución lo requiera. Determinando de esta manera las desviaciones o falencias del área analizada, con el fin de corregir oportunamente los errores que se estén ejecutando.

Estos Sistemas hacen al personal más competente y eficaz, permitiéndole involucrarse de manera directa con sus funciones y determinar incluso por el mismo su desenvolvimiento en el trabajo. La Gestión de Calidad permitirá organizar documentos, procedimientos y formatos que se utilicen con la finalidad de agilizar los procesos que se ejecutan, volviéndolos más eficaces.

Los Sistemas de Gestión de Calidad son, sin lugar a duda, un símbolo de progreso e innovación para mejorar el rendimiento tanto interno como externo de una empresa. Es lo que se busca con el presente diseño, presentar la herramienta que servirá para mejorar las actividades internas y externas de una Reparto Naval, tomando como base o punto de partida la Unidad Financiera.

## **1.7 Formulación de la Hipótesis y Variables**

### **1.7.1 Hipótesis General**

A través de la implementación del Sistema de Evaluación de la Gestión en la Unidad Financiera de un Reparto Naval se logrará establecer firmemente una Cultura – Organizacional de Calidad Total que permitirá establecer, sistematizar, evaluar y controlar las actividades pertinentes al área para promover la mejora continua de forma permanente.

### **1.7.2 Hipótesis Particulares**

- La puesta en práctica de un Sistema de Gestión de Calidad en el Unidad Financiera permitirá contar con personal altamente capacitado y competente necesario para agilizar y prestar un servicio de calidad a los usuarios de la Unidad Financiera de un Reparto Naval.
- Se logrará a través de la implementación del sistema tener determinados todos los procedimientos de las actividades que se realizan en la Unidad Financiera de un Reparto Naval, con el fin de que no se monopolicen las actividades.
- La implementación del Sistema permitirá que se definan todos los formatos a utilizar para cada una de las actividades (procedimientos y trámites) de manera que se cuente con documentación organizada, codificada y controlada para evitar falsificaciones o confusión de documentos.

- La puesta en marcha del Sistema permitirá medir la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la Unidad Financiera en un Reparto Naval, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados y establecer metas constantes de superación, es decir invitando a la mejora continua a ser parte del trabajo diario.
- Fomentará la ejecución del Sistema a mejorar el Servicio al Cliente interno y externo.

### 1.7.3 Variables

- Variable Independiente

La cultura organizacional de Calidad Total impactará en la puesta en marcha del Sistema de Gestión de Calidad. (Causa)

- Variable dependiente

Mejora continúa en las actividades del área como resultado de una cultura organizacional enfocada a la calidad total. (Efecto)

- Variable interdependientes

Recurso humano: Directivos, el apoyo de parte de la máxima autoridad será fundamental para apoyar la cultura organizacional. Un cambio de mandos por lo general viene acompañado de cambios en la administración, la mentalidad no es siempre la misma. Los colaboradores de la organización en general deberán asumir esta cultura. Los despidos, renuncias o movimientos de personal de la Unidad Financiera mientras se está implementando un Sistema de Gestión de Calidad ocasionaría retraso. Nuevo personal significa comenzar todo

nuevamente, lo cual podría significar cansado para el personal que ya estaba en el proceso.

Procedimientos: De planificación y desarrollo, como guías para la correcta y adecuada ejecución de las actividades de la Unidad de control y evaluación, la presencia de estos procesos brindará una retroalimentación a la máxima autoridad o jefaturas sobre las actividades, recursos y resultados, que facilitará la toma de decisiones adecuadas

## **1.8 Aspectos Metodológicos de la Investigación**

### **1.8.1 Métodos y Tipos de Investigación**

**Por el origen: Método Deductivo.-** Se parte de la premisa de que en la Institución Naval no existe unos procedimientos actualizados o guías que garanticen la Gestión de Calidad.

**Por el propósito: Aplicada.-** Se busca poner en práctica la filosofía de la calidad total, las normativas de ISO y los modelos EFQM para en el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que permita organizar, evaluar y mejorar el rendimiento de un Unidad Financiera de una Institución Naval.

**Por el análisis de la información: Tipo Cualitativa.-** Se busca analizar e identificar las cualidades de un Sistema de Gestión de Calidad que permita organizar, evaluar y mejorar el rendimiento de un Unidad Financiera de una Institución Naval.



**Por el nivel de conocimiento: Descriptiva.-** Se busca reseñar la situación actual de la Unidad Financiera para determinar los procesos que deben ser actualizados o cambiados. Así como también los factores que determinarán el éxito del desarrollo del Sistema.

Los tipos de investigación a utilizar serán:

- Investigación Proyecto Factible

**Definición:** Elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, o una solución posible.

**Propósito:** Implementar un sistema de gestión de la calidad, el cual permitirá mejorar las actividades del Unidad Financiera de una Reparto Naval.

**Método:** Se apoyará en una investigación documental.

- Investigación Documental

**Definición:** Estudio de problemas.

**Propósito:** Ampliar y profundizar el conocimiento sobre los Sistemas de Calidad.

**Método:** A través de fuentes bibliográficas y documentales.

### **1.8.2 Fuentes y Técnicas para la recolección de información.**

#### **Fuentes**

- Internet
- Bibliografía relacionada con la teoría de calidad total, ISO 9001 y Modelo EFQM.
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000: Documentos en Internet y manuales Normativos.
- Se recopilará también información de empresas que ya han aplicado un Sistema de Gestión de Calidad.
- Documentos de la empresa, registro de datos estadísticos y otros.

## **Técnicas de Investigación**

### **Técnicas Primarias**

Para obtener de primera fuente y mayor información sobre los problemas existentes en la Unidad Financiera, se realizó una encuesta a todo el personal, sin importar el rango o función de las secciones, a través del cuestionario auto-evaluación, que a continuación presentamos. Las respuestas obtenidas de este cuestionario facilitarán la formulación del diseño necesario, así como promoverán la participación por parte del personal involucrado para la resolución de las falencias identificadas, con el fin de mejorar la gestión en la Unidad Financiera.

### **Cuestionario de Auto-Evaluación**

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando en las columnas de la derecha, mediante una x, la valoración 0, 1, 2,3 o 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más encaje con su situación actual:

1. Prácticamente no se realiza.
2. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).
3. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).
4. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
5. Se realiza siempre y de forma total, y somos ejemplo para el sector.

Para obtener la puntuación total cuente las x de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indica, súmelos y obtenga el total de puntos.

1. ¿Conozco los principios de la Calidad Total y estoy comprometido con ellos, dando y recibiendo formación sobre la misma y dando ejemplo con mi forma de actuar?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. ¿Impulso y apoyo las actividades de mejora dentro de la organización y con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. ¿Reconozco los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. ¿Al formular los planes de la empresa tengo en cuenta de una forma sistemática toda la información que puede afectar al futuro de la empresa como: expectativas de los clientes, situación de la competencia, indicadores económicos, deseos de los empleados, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa, y de mutuo acuerdo con la dirección los transforman en objetivos propios y se les facilitan los medios para que puedan cumplirlos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. ¿Existe una comunicación eficaz, ascendente descendente, y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. ¿Se dispone de una gestión económica controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos económicos para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo, y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, la rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de estos midiendo su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. ¿Disponen de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000 u otro modelo específico de su sector?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. ¿Se desarrollan relaciones de cooperación con los proveedores y se les hace participar en el lanzamiento de nuevos productos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20. ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23. ¿Se actúa de forma activa en temas medioambientales y la empresa está implicada en actividades sociales tales como obras benéficas, centros de formación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24. ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash flow, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25. ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26. ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

0	1	2	3	4
x0	x1	x2	x3	x4

--

Suma total de puntos obtenidos

**Menos de 40 puntos obtenidos:**

Lejos de la Calidad Total con un camino largo para cercarse a ella. Se sugiere comenzar por implantar o revisar el sistema de aseguramiento de la calidad.

**Entre 40 Y 60 puntos obtenidos:**

Está avanzado el camino hacia la Calidad Total. Se sugiere seleccionar los temas con más baja puntuación y establecer un plan de acción con prioridades.



**Entre 60 Y 85 puntos obtenidos:**

La tendencia hacia la Calidad Total es muy positiva. Se sugiere analizar los puntos sobresalientes y aplicar medidas similares a los temas con más baja puntuación.

**Más de 85 puntos obtenidos:**

La empresa se gestiona de acuerdo con la Calidad Total y son ejemplo para otras empresas del sector.

**38 puntos** fue el resultado obtenido del promedio de las secciones de la Unidad Financiera. Es por esto que se asentó la necesidad de realizar el diseño y formular el problema que se encuentra en la sección siguiente.

**Técnicas Cualitativas**

**Observación directa,** en el desarrollo de las funciones del personal de la unidad financiera del Reparto del INOCAR, para verificar como ejecutan sus actividades.

**Entrevista,** al Jefe de la Unidad Financiera del INOCAR para precisar las actividades o procesos que a su criterio deben ser actualizados o remplazados. Así como los factores claves que deben mantenerse del sistema actual en el desarrollo del Diseño del Sistema.

**Proceso de la Investigación**

- Aprobación de la Jefatura del Área para acceder a la información.
- Recopilación y estudio del material bibliográfico, documentos, y otros.
- Observación directa en la empresa, analizando aspectos referidos al tema.

- Realización de entrevistas al personal del área involucrada.

## **1.9 Marco de Referencia de la Investigación**

### **1.9.1 Marco Teórico**

La teoría presentada a continuación permitirá mostrar las normativas aplicables a nuestro estudio, así como opiniones de diferentes expertos en la materia acerca de la aplicación de Sistemas de Calidad. Se dará también ejemplos de su aplicación y resultados obtenidos.

#### ***Origen de la calidad***

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales. Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

### **ISO**

**ISO, Organización Internacional para la Estandarización**, es una red de institutos de normas nacionales de 148 países, representada por un miembro por cada país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza que coordina el sistema. El Instituto que representa a Colombia es ICONTEC.

ISO es el diseñador de normas más grande del mundo. Aunque la actividad principal de ISO es el desarrollo de normas técnicas, las normas de ISO también tienen repercusiones económicas y sociales importantes. Las normas de ISO representan una diferencia positiva, no sólo a ingenieros y fabricantes para quien ellos resuelven los problemas básicos en la producción y distribución, sino a la sociedad en conjunto.

ISO está formado por comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de la normalización para cada área de especialidad desde, por ejemplo, asbestos hasta el zinc. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la normalización para fomentar a nivel internacional el intercambio de bienes y servicios y para el desarrollo de la cooperación en actividades económicas, intelectuales, científicas y tecnológicas.

El resultado del trabajo técnico dentro de ISO se publica en forma final como normas internacionales.

### ***Objetivos de Calidad***

Los Objetivos de Calidad, están implícitos en el Plan Estratégico de la Entidad, convirtiéndose de esta manera, en un compromiso de cada uno de los funcionarios en todos los niveles organizacionales.

Esto, además implica una reformulación continua de los objetivos de calidad, una vez sean cumplidos los planteados en la vigencia propuesta.

Así, la Entidad plantea sus objetivos institucionales y estratégicos, acorde con un Sistema de Gestión de Calidad, que le agrega valor de cumplimiento, control y medición oportuna.

### ***Normativa Guía ISO 9004:2000***

Normativa Guía ISO 9004:2000, de la mano con ISO 9001:2000, proporciona a la organización guías para la mejora continua de sus procesos. Es importante reconocer que ISO 9004:2000 sirve de guía base para mejorar el sistema de gestión. NO es un documento bajo la cual una organización requiere regirse.

A través del tiempo y evaluando los cambios de una empresa por discontinuidad de tecnología, evolución de los marcos regulatorios y tendencias de los mercados de sus productos o servicios ISO 9004:2000 ayudará en mejorar el sistema de gestión para obtener:

- Preferencia del mercado / clientes.
- Mejorar la posición estratégica.

- Mayor flexibilidad, mediante simplificación, para responder oportunamente al mercado.
- Acelerar / reducir los ciclos de procesos y actividades.
- Integración con otros sistemas de gestión (ejemplos, ISO 14001, OHSAS 18001, OHSMS BS 8800, ISO 17799, ISO 17025, EN 13816 y otros).
- Evaluar la estructura de la organización para responder a las demandas y expectativas de un mercado cambiante.
- Identificar, evaluar y actuar en mejoras internas de beneficios al personal y la cadena de proveedor-cliente.
- Buscar oportunidades para agregar valor no solo a su cliente pero a sus proveedores y al personal que labora en el desarrollo y realización de las actividades.
- Proveer confianza mediante un sistema robusto y ágil que tanto los inversionistas, accionistas, personal interno (empleados, trabajadores, y otros) y externos (como clientes) tengan una preferencia por los servicios y productos que su organización ofrece.
- Crear una base robusta en permanencia, nombre de marca, imagen y reputación.
- Buscar la oportunidad para reclutar y retener personal competente.

Son estas algunas de las oportunidades que buscan mejorar el desempeño de procesos, actividades, relaciones, cumplimiento contractual, acatamiento a marco regulatorios y otros aspectos vistos favorables por partes internas y externas.

**Nota 1.-** ISO 9004 versión del año 1994 era para asistir en implantación, avance y transición en la ruta hacia la mejora.

Por ende ISO 9004 es una valiosa guía para entender que ISO 9001:2000 no es una sola transición pero una serie de transiciones en busca de una mejora inalcanzable.

**Nota 2.-** Aunque ISO 9004:2000 es una guía para mejora de desempeño en la gestión de la calidad, la misma se puede aplicar para una evaluación del sistema ISO 9001,

**Nota 3.-** ¿De dónde proviene "mejoras continuadas"? De ISO 14001 donde "mejora continuada" se aplica por medio de un esquema de objetivos y metas. Por lo tanto a la luz de ISO 9001:2000 no hay distintivo del término "mejora continua".

***ISO 9001 – 2000 Norma de Calidad  
Gestión de la Calidad o Excelencia***

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo mas beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de calidad superior.

La norma ISO 9001, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

La Norma ISO 9001 tiene como objetivo satisfacer al consumidor.

La alta competencia, y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

La igualdad en calidad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones, difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos, han hecho que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Así se consigue conocer y mejorar las capacidades de la organización y satisfacer al cliente o usuario.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo final de la esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipulé una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Las normas ISO 9000, que representan el consenso internacional en materia de gestión de la calidad, contienen las directrices para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y se sustentan sobre la base de los siguientes principios:



**a) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**c) Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**d) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**e) Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**f) Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### ***¿Son los ISO un premio a la calidad?***

No. Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la Empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. La EFQM está trabajando en este sentido para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

### ***¿Cómo se consigue un certificado?***

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario y le recomendará un plan de calidad (de acuerdo con las

normas emitidas por la IOS) a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una auto evaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 97 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 97). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director: explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos; profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente); convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoria interna; y trabajar al lado del cliente.

***¿Qué ámbitos se controlan para conceder un certificado?***

Las áreas examinadas van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

***Ventajas para la Empresa***

En Cical 97, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros. El director de la fábrica de ascensores Schindler, destacó la evolución de la cuenta de resultados de su Empresa, que pasó a perder 800 millones de pesetas en 1992 a obtener 1200 millones de resultados operativos en 1996, gracias a un plan de calidad.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema Calidad en Europa: Unidos ganamos. Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

### ***Ventajas para el Cliente***

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretodo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

### ***¿Qué certifica la calidad?***

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. La Acreditación Europea de la Calidad (EAC) pretende homogeneizar la certificación en los países miembros de la Unión Europea (UE). En España, el juez de jueces es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) que se encarga de dar el visto bueno a las entidades que operan en nuestro territorio, aunque todavía no está integrada en la EAC.

Hasta el momento, sólo cinco certificadoras han superado las pruebas de la ENAC: Agencia Española de Normalización (Aenor), Laboratori d'Assatjos i Investigacions (LGAI), que depende de la Generalitat de Catalunya, Det Norske Veritas (DNV) de Noruega, la francesa Bureau Veritas y SCS-ICS Ibérica, compañía suiza.

Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales. Así por ejemplo Aenor puede otorgar certificaciones en 32 ramos distintos.

Sin embargo existen en nuestro país numerosas empresas no reconocidas por la Entidad Nacional de Acreditación, cuya certificación será válida siempre que estén acreditadas por otro país u otra entidad que haya firmado el Acuerdo Multilateral de Reconocimiento de la Acreditación Europea de la Calidad.

### ***Origen de la Técnica de Calidad Total***

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de Gestión de la Calidad Total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos. Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos / servicios. Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

### ***Progreso del significado de la Calidad Total***

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de Calidad Total? ¿Cómo la Calidad Total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la Calidad Total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.



El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

### ***Importancia de la Calidad Total***

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

### ***El Control de Calidad Total***

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de rendimiento.
- Medir el rendimiento actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad.

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

***Normas sobre Responsabilidad Social: El avance inexorable hacia los Sistemas de Gestión de la Calidad Total (TQM)***

Actualmente una buena parte de las empresas chilenas están, fruto de los alcances del proceso de globalización, en pleno trabajo de implementación y certificación bajo distintas normativas ISO (Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional) además de otros sistemas (como el HACCP). Sin embargo no es el paso final del proceso de normalización en los sistemas de gestión o administración, sino más bien la antesala: Pronto serán exigidas también normas que apuntan directamente al capital humano de las empresas, es decir las Normas sobre Responsabilidad Social.

En Chile ya existen empresas que han implementado sistemas de gestión orientados hacia la responsabilidad social comunitaria, como es el caso de algunas empresas de la gran minería del cobre tal cual es Minera Escondida y Cerro Colorado, propiedad de BHP Billiton, la cual tiene la política de invertir un 1% de sus utilidades en el apoyo de iniciativas comunitarias (7). Actualmente BHP Billiton en Chile está en proceso de unificar sus Sistemas de Gestión (ISO 14001, OHSAS 18001 y SA 8000) bajo un Sistema Integrado HSEC (8).

En resumen, en Chile, la adopción de Sistemas Integrados de Gestión (SIG), se han centrado en un modelo escalonado hacia la Gestión de la Calidad Total. Lo anterior ha partido por la estandarización de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SSSO) finalmente. Como punta de la pirámide de integración en un Sistema de Gestión Global en la empresa moderna se va a exigir muy pronto también la incorporación de Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social (SGRS), esto particularmente con el advenimiento de la norma ISO 26.000 y la ya operativa norma SA 8000

***Empresas Tradicionales versus nuevas Empresas Competitivas.  
Diferencias de gestión***

Todo empresario o directivo debe y necesita imperiosamente, saber si su empresa u organización responde a los cánones tradicionales o ya se encuentra enfocada y encarrilada dentro de las nuevas concepciones. Los paradigmas que hasta hace muy poco sirvieron para hacer negocios y concretar ventajas estratégicas ya han dejado de ser útiles desde hace ya varias décadas, pero hoy ello se hace extensivo a todas las empresas y organizaciones y, no sólo a las que operan a nivel de competencia internacional y están entre las mayores compañías del mundo.

El pleno auge de la economía global, la necesidad de hacer el mejor uso de los recursos escasos, el gran desarrollo de la tecnología informática, y los nuevos instrumentos y metodologías impulsadas por las Escuelas de Negocios cómo así también por las consultoras y las empresas de punta, hacen menester marcar una clara línea de separación entre un antes y un después en la gestión de las organizaciones.

Para comprender con claridad esas diferencias es menester analizar aspecto por aspecto sus diferencias para así tomar clara conciencia de cómo se está gestionando la empresa, lo cual podrá mostrar para algunos temas un enfoque tradicional y para otros una marcada evolución y tendencia hacia la alta competitividad.

- Mientas que las entidades tradicionales tienen como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costes, las nuevas organizaciones ven con claridad que una mejora en la calidad es motivo de menores costes. Mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a

menores costes, provocando mayor rentabilidad para la empresa. En tanto se consideraba la necesidad de producir a un nivel de calidad compatible con el menor coste de calidad posible, actualmente se ha demostrado que llegar al Cero Defecto implica lograr el menor coste de calidad, pues lograr ese nivel de calidad genera un fuerte incremento en las ventas.

- En tanto la empresa tradicional de occidente está centrada en los resultados a corto plazo, las empresas competitivas centran sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos. Es por ello que se dice que las primeras se centran en el corto plazo en tanto que las segundas concentran sus esfuerzos en el largo plazo.
- En cuanto a la capacitación del personal y directivos, la empresa tradicional la considera como un gasto en tanto que la nueva concepción la ven como una inversión, por medio de la cual se incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro.
- En tanto las empresas tradicionales están organizadas en torno a funciones, las nuevas empresas competitivas lo hacen en torno a procesos. Por tal motivo las primeras hacen hincapié en la especialización de los obreros y empleados, en tanto que las segundas subrayan la importancia de la polivalencia.
- Las empresas tradicionales basan su funcionamiento en la suma de labores individuales. Por el contrario las competitivas basan el esfuerzo en el trabajo en equipo.

- El nivel de participación del personal en la gestión marca otra importante diferencia entre un tipo de organizaciones y otras. Unas (las tradicionales) no otorgan o lo hacen de manera muy restringida, en tanto que las otras hacen de ello una herramienta fundamental para la mejora en la productividad y calidad.
- En tanto que las viejas formas de administrar requerían al trabajador atenerse a las tareas, en la actualidad se le exige tanto una tarea física como mental. El obrero termina así de dejar su cerebro a la entrada de la empresa cada día.
- Tradicionalmente los supervisores son seleccionados en función a sus rendimientos, cuando lo que corresponde, y es lo que actualmente se aconseja, es seleccionar a los mismos en función a sus capacidades de liderazgo y motivación. Así en el primer caso los supervisores se centran en una labor de inspección y comunicación de órdenes, en tanto que en el segundo de los casos se trata de inspirar, motivar, apoyar, coordinar y actuar como facilitador.
- En las empresas tradicionales se obstruye sistemáticamente la creatividad, en tanto que en las empresas ultra competitivas se tiende a fomentarla, derribando barreras y motivando al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no sólo se los capacita, sino que además se lo institucionaliza con medios tales como los Círculos de Control de Calidad y el sistema de sugerencias.



- En las organizaciones tradicionales no se toma en consideración el comportamiento organizacional, algo que sí se toma muy en cuenta a la hora de administrar las instituciones altamente competitivas.
- Las empresas típicamente tradicionales tienen a directivos que padecen del mal denominado “incapacidad entrenada”, la cual consiste en ver la empresa y su entorno en función a sus diversas formaciones académicas o técnicas. Ello trae falta de fluidez en la comunicación entre los diferentes sectores, y una falta de adaptabilidad de la empresa a la realidad y los cambios, dado que generalmente la empresa adopta un enfoque propio de quién dirige la empresa. Así si el Director General es un Licenciado en Finanzas, no importa cual sea la actividad de la empresa, si la misma sigue un perfil tradicional, la gestión de la empresa girará en función a un pensamiento y análisis de carácter financiero.
- Lo expresado anteriormente lleva a que las nuevas organizaciones gestionen las relaciones humanas en la empresa, con todo lo que ello implica en calidad de vida laboral y aumento de la productividad, en tanto que las tradicionales no dan cabida a la necesaria gestión de tales relaciones.
- Los trabajadores tienden a satisfacer a sus jefes en los modelos tradicionales de gestión en contraposición a la búsqueda de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes internos y externos. En ésta segunda versión, los jefes son los que tienden a servir a los empleados y obreros para que estos cuenten con todos los recursos necesarios para satisfacer plenamente a los clientes.

- Dejan las empresas tradicionales totalmente de lado la gestión de la cultura organizacional, en tanto que las segundas hacen un fuerte hincapié en su gestión y desarrollo.
- En materia de mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones las empresas tradicionales dan preponderancia a una actitud reactiva en el sentido de corregir los problemas a medida que ellos tienen lugar. Por el lado de las organizaciones competitivas la actitud asumida es todo lo contrario, se da preponderancia a prevención y predicción.
- Las empresas tradicionales tienen numerosos proveedores para cada tipo de suministro, aduciendo para ello razones tales como: posibles detenciones de la producción debido a averías, falta de insumos, o huelgas de obreros por parte de los proveedores; como así también hacer competir a los proveedores entre sí para mejorar tanto los precios como los servicios. En los nuevos modelos competitivos se tiende a centrar la demanda en oferentes unitarios para cada suministro, haciendo hincapié en la reducción de los costes totales, resultantes ellos no sólo de los precios de los insumos, sino además de la calidad de los mismos, la fiabilidad de las entregas en cuanto a plazos y cantidades, y compromiso de los proveedores en las etapas de diseño de nuevos productos. Además se suelen programar reducciones de costes a largo plazo siguiendo la curva de experiencia.
- Las empresas tradicionales tienden a centrar los procesos productivos en los procesos (agrupación de máquinas dedicadas a iguales tareas) en tanto que en los nuevos sistemas productivos los procesos están enfocados a los productos.

- Las empresas tradicionales poseen altos tiempos de preparación, razón por la cual producen en series largas que motivan la acumulación de inventarios. Las OC reducen al mínimo o inclusive eliminan los tiempos de preparación con lo cual flexibilizan la producción, generando productos en series cortas dando lugar a menores inventarios.
- Las organizaciones competitivas concentran su esfuerzo en eliminar todos aquellos procesos y actividades generadoras de despilfarros, o lo que es lo mismo no productoras de valor agregado para los clientes. En oposición a ello las organizaciones que no responden al modelo competitivo dan lugar a la existencia y creación de procesos y actividades innecesarias e improductivas.
- Los entes de viejo cuño no realizan una labor de mejora continua, mostrando de tal forma una continua pérdida de competitividad frente a sus competidores. Las organizaciones imbuidas del nuevo espíritu de gestión hacen de la mejora continua un objetivo estratégico fundamental, lo cual le permite obtener importantes ventajas competitivas.
- Las empresas que responden a los viejos modelos de gestión venden los desperdicios a los efectos de recuperar parte de su valor, las nuevas organizaciones concentran su actitud en analizar la razón o causa de tales desperdicios a los efectos de evitar que se vuelvan a generar en el futuro.
- En tanto que los modelos tradicionales de organización tienden a estructurarse en torno a pirámides altas, con tramos de control reducidos, privilegiando la organización vertical con elevado grado de centralidad a la

hora de tomar decisiones, las empresas competitivas tienden a mostrar una pirámide organizacional plana, con tramos de control amplios, donde se privilegia la organización horizontal con elevados niveles de descentralización. En los modelos de mayor nivel de competitividad, generalmente representados por las empresas de alta tecnología, la estructura organizacional tiene la estructura o conformación de red.

- Las OT (organizaciones tradicionales) tienen un sistema de información centrado en los aspectos financieros, en cambio las OC (organizaciones competitivas) construyen sistemas de información en torno a aspectos financieros, operativos, como así también vinculados a los consumidores, personal y competidores (benchmark).
- Las OT tienden a una monopolización de la información en las gerencias y jefaturas a los efectos de incrementar el poder personal de ellas, en las OC la información fluye.
- En las OT se carece de planificación y administración estratégica, en contraposición a las OC en las cuales ellas asumen un rol fundamental.
- En las OC se planifica y dirige en torno a valores, visiones y misiones, algo que no ocurre con las OT.
- Las OT privilegian el pensamiento mecanicista, lógico-racional, en contraposición a las OC en las cuales se da lugar también el pensamiento lateral, organicista y sistémico.

- Las OT carecen de sistema para la resolución de problemas y toma de decisiones. En las OC se utilizan sistemas y métodos encaminados a una mejor resolución de problemas y toma de decisiones.
- Las OT no están centradas en la lealtad, en tanto que los nuevos tipos de organización dan a la lealtad de empleados, clientes e inversionistas una importancia crítica.
- La auditoría interna se dedica fundamentalmente al control interno y la protección de los rubros financieros tradicionales para el caso de las OT, para el caso de las OC la visión se ve notoriamente ampliada al abarcar también todos aquellos aspectos que tengan implicaciones financieras, sea ello de modo directo o indirecto.
- Las OT realizan mayormente auditorías financieras, en cambio las OC efectúan aparte de las antes nombradas también auditorías operativas, de calidad, de productividad, cultural y social.
- En las OT los gerentes efectúan sus labores en las oficinas actuando de espaldas a las áreas operativas. En las OC los gerentes visitan sistemáticamente el lugar de trabajo tratando de identificar actividades o procesos factibles de mejora; además de mantener un contacto directo con los empleados y trabajadores de primera fila para conocer sus inquietudes y preocupaciones.
- Las OT carecen tanto de análisis estadístico como de control estadístico de procesos (SCP), en contraste las OC basan sus análisis, resolución de

problemas, toma de decisiones y mejora de procesos en datos estadísticos y control estadístico de procesos.

- Las OT sólo poseen un sistema de costeo tradicional, en cambio las OC tienen instaurados sistemas como el ABC (Costeo Basado en Actividades), Sistemas de Contabilidad Horizontal, Costeo Kaizen, y Costeo de Mala Calidad (o de Calidad).
- En tanto que las OT persiguen como principal objetivo los beneficios en el corto plazo, las OC tratan de lograr el mayor grado de satisfacción para los consumidores incrementando la relación: calidad / precio, y con ello el valor generado para los clientes y consumidores.
- Las OT basan la selección de personal muchas veces en el amiguismo o politiquerías internas, al contrario de las nuevas organizaciones las cuales se centran en el análisis de aptitudes y actitudes de los candidatos.
- Diseño y desarrollo de productos y procesos en base a la Ingeniería Conjunta es lo que se aprecia en las nuevas empresas competitivas, en contraposición a un trabajo segmentado y por funciones propio de las empresas tradicionales. De tal modo empresas como Toyota logran en menos de 2 años desarrollar un diseño que a la mayoría de las empresas automovilísticas occidentales suele llevarles un promedio de 3 años.
- En la actualidad y aun mucho más en el futuro los factores ecológicos constituirán una cuestión fundamental tanto a la hora de concebir los

productos y servicios, como a la hora de diseñar y desarrollar los respectivos procesos productivos. Por ello las OC le dan un gran valor y trascendencia a la ecología certificando sus procesos con las normas ISO 14000.

- En tanto que las OT producen bienes con carácter masivo y altamente estandarizado, las empresas competitivas tratan de satisfacer los requerimientos de cada individuo o segmento del mercado.
- Las empresas de alta competitividad gestionan convenientemente las marcas, algo que no realizan las empresas tradicionales.
- Al igual que en el caso anterior, mientras las empresas competitivas gestionan el capital intelectual, las OT no lo realizan.
- Las OT no gestionan los riesgos o lo hacen de manera poco sistemática e incompleta. Las OC otorgan a la gestión del riesgo un lugar preferencial a la hora de la toma de decisiones y análisis de situación.
- Las empresas de alta competitividad hacen de la teoría y aplicación práctica de la economía de la empresa, la ingeniería financiera, la logística, la investigación de operaciones y la ingeniería económica, herramientas fundamentales para mejorar su performance. Las OT dejan totalmente de lado éstas materias, con lo cual pierden muchas oportunidades de mejorar la rentabilidad promedio a largo plazo de sus operaciones.

- De una evaluación punto por punto de su empresa en marcha, sabrá usted que tan tradicional o competitiva es la misma en cuanto a su gestión. De estar por abrir su negocio podrá tomar en consideración todos los aspectos esenciales para que su empresa sea desde su inicio una empresa altamente competitiva.

Una empresa tradicional tiene de acuerdo a estudios e investigaciones improductividades que representan de un 25 a 35 por ciento de su facturación. Como promedio utilizan el doble de mano de obra necesaria, cuatro veces mas espacio físico del que utilizan como promedio las empresas competitivas y tienen plazos en sus procesos largamente superiores a las OC.

La mejor forma de diferenciar una de otras es viéndolas a través de los modelos y parámetros de Alvin Tofler, por cuanto las primeras podemos catalogarlas como organizaciones representativas de la Segunda Ola, en tanto que las segundas son las denominadas organizaciones de la Tercer Ola.

### ***Leyes de Kaizen***

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a si misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas



mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

La pobreza y las hambrunas no tienen su razón de ser más que por la falta de ética de los gobernantes y líderes mundiales, pues no es necesario utilizar costosas tecnologías, ni sistemas complejos de administración para implementar métodos que permitan mejorar de forma continua los niveles de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.

Si a lo expresado anteriormente se le agrega los profundos cambios que están aconteciendo a nivel mundial con las caídas de todas las barreras comerciales, tanto legales y políticas, como físicas, producto ello de las modificaciones políticas, culturales y tecnológicas, nos encontramos actualmente con economías totalmente globalizadas. El entorno tanto para las grandes empresas, como para las medianas y pequeñas, y sea cual sea su tipo de actividad está cambiando a un ritmo muy veloz. Dentro de este marco, empresas e individuos deben adaptarse a los nuevos retos, capacitándose y poniéndose al día con los cambios tecnológicos y adoptando una nueva visión del comercio y del mundo.

Dentro de esa nueva visión, la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores y usuarios de productos y servicios, la creatividad puesta al servicio de la innovación, y el producir bienes de óptima calidad y al coste que fija el mercado, son los objetivos a lograr.

Estos objetivos no son algo que pueda lograrse de una vez, por un lado requiere concientización y esfuerzo constante para lograrlos, pero por otro lado, necesita de una disciplina y ética de trabajo que lleven a empresas, líderes y trabajadores a superarse día a día en la búsqueda de nuevos y mejores niveles de performance que los mantengan en capacidad de competir.

No tomar conciencia de estos cambios y necesidades, llegará a ser letal para todos aquellos que no lo comprendan y entiendan debidamente. Enormes masas de individuos luchan todos los días para subsistir en el mundo, y para ello tratan de vender mejores y más económicos productos y servicios. Para ello utilizan todos los medios a su alcance, si un guerrero para sobrevivir se entrena diariamente, tratando de mejorar porque en ello está depositado su supervivencia, de igual forma empresas e individuos deben entrenarse y mejorar día tras días, pues en ello también está depositado su supervivencia. Lograr alimentarse, vestirse, curarse y tener un techo no es algo que nadie regala, los que ya lo han entendido así están plenamente en carrera, muchos aún no lo han comprendido.

El Kaizen no sólo debe ser comprendido por los empresarios y trabajadores, sino también por los gobernantes, educadores, estudiantes y formadores de opinión. El Estado no sólo debe mejorarse asimismo, sino que además debe fomentar y capacitar a sus ciudadanos para lograr la mejora continua como única alternativa posible en un mundo en la cual no hay alternativas.

El mundo ha comenzado a ser invadido por productos de países como China, India, Tailandia, Malasia, Indonesia y Pakistán entre otros. Algunos, aún ni siquiera saben donde se ubican esas naciones en el mapa, y ello es grave. En una época de grandes bloques y luchas comerciales, en una época de rápido crecimiento del comercio mundial ya no es válido ni sirve desconocer a los restantes competidores. Tratar de cerrarse al mundo como muchos pregonan es extremadamente peligroso, puede llevar a la agonía de un país o región en el mediano o largo plazo. Hay dos tipos de países aquellos que mejoran día a día, comerciando y compitiendo a nivel mundial, logrando de tal forma mejorar sus niveles de vida y confort, y aquellos otros que negándose obcecadamente al cambio y a la integración al mundo, pierden de forma continua sus niveles de vida y capacidad de competir.

En un mundo de rápidos cambios y transformaciones, tecnológicas, culturales, políticas y sociales, no poner el máximo esfuerzo en adaptarse rápidamente a ellos constituye una actitud que podría catalogarse o bien de soberbia o lisa y llanamente de estúpida.

La primer gran conmoción económica tuvo lugar en 1973 cuando luego de un período muy extenso el precio del petróleo sufrió una estrepitosa suba que hizo poner en jaque a las economías occidentales, basadas ellas en una amplia utilización del petróleo como insumo para la producción de energía. Dentro de ese marco salieron triunfantes las empresas más flexibles al cambio y con mayor capacidad y velocidad de adaptación. Las grandes fábricas norteamericanas tanto de autos como de electrodomésticos sujetas a los anteriores paradigmas sufrieron el fuerte embate de las empresas japonesas, capacitadas éstas para asombrar a los consumidores americanos y europeos con artículos sofisticados y de precios mucho más accesibles.

Esa gran capacidad de las empresas japonesas se debió a la utilización del sistema Kaizen, el cual basado en una filosofía y haciendo uso de innumerables herramientas, métodos e instrumentos administrativos tomaron por asalto no sólo a las corporaciones americanas, sino también a sus concepciones de management.

Así una a una las industrias occidentales en materia automotriz, motos, relojería, cámaras fotográficas y de video, fotocopiadoras, entre muchas otras fueron cayendo bajo las competidoras japonesas. Empresas como Toyota, Honda, Mazda, Isuzu, Suzuki, Yamaha, Kawasaki, Mitsubishi, Olimpia, Minolta, Bridgestone, Subaru, Canon, Matsushita, Konica, Sharp, Sanyo, Casio, Seiko, Orient, NEC, JVC, National, Hitachi, Daihatsu, Fuji Electric, Fujitsu, Ricoh, Nissan, Nipón Steel, Pentel, Komatsu, entre otras muchas, invadieron y desplazaron a las marcas occidentales en las vidrieras y gustos del público. Productos que eran considerados baratos y de baja calidad, pasaron a ser demostrativos de nivel, poseyendo un alto valor de mercado, debido a la alta relación calidad – precio.

El país que hasta hace poco tiempo recibía a los grandes gurúes de occidente en materia de calidad, tales como Deming y Juran, ahora exportaban sus asesores y conocimientos a las naciones occidentales. Entonces cobraron renombre figuras tales como Ohno, Imai, Ishikawa, Shingo, Mizuno, Taguchi, Otha y Karatsu.

Igual ejemplo y disciplina por la mejora en la calidad y productividad siguieron países como Corea del Sur, Singapur y Hong Kong.

### **El Kaizen en acción**

Hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores requirió aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de cinco sistemas fundamentales:

1. Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total
2. Un sistema de producción justo a tiempo
3. Mantenimiento productivo total
4. Despliegue de políticas
5. Un sistema de sugerencias
6. Actividades de grupos pequeños

## **Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total**

Para los japoneses, calidad significa ser "adecuado para uso de los consumidores". La innovación técnica se propone corregir el producto desde el punto de vista del consumidor y no es una finalidad en sí misma.

Uno de los principios de la gerencia japonesa ha sido el *control de calidad total* (TQC) que, en su desarrollo inicial, hacía énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como *gerencia de calidad total* (TQM). La gestión de calidad total es una manera de mejorar constantemente el rendimiento en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento.

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Considerar el movimiento TQC / TQM como parte de la estrategia Kaizen nos da una comprensión más clara del enfoque japonés. La gestión de calidad japonesa no debe considerarse estrictamente como una actividad de control de calidad, sino como una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, logrando de tal forma a mejorar todos los aspectos del negocio.

Un programa de gestión de calidad requiere:

1. La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
2. El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
3. Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
4. Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
5. Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
6. Reconocer al personal como el recurso más importante.
7. Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

Hacer posible la visión estratégica de la calidad requiere de numerosas herramientas y metodologías, entre las cuales tenemos:

1. **Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado.** Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado.

- 2. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.** La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.
- 3. Compromiso de los altos niveles gerenciales.** Este liderazgo asegura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costos, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de operar sobre la base de sugerencias para hacer posible los cambios.
- 4. Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.** Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido. Los métodos de la gestión de calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación, facilitando el flujo de información bidireccional entre los líderes y sus subordinados. Ello garantiza que las metas y objetivos de la empresa se puedan definir claramente y difundir a través de toda la organización. Para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone de una amplia serie de herramientas y técnicas.
- 5. Mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos.** El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea. Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso. En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a

través de herramientas de identificación de problemas y de resolución de los mismos.

6. **Constancia de los objetivos y una visión compartida.** Un conjunto de principios o un objetivo común debe guiar a toda organización. Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es primordial, las metas discordantes llevarán al fracaso.
7. **El cliente manda.** El cliente es lo que más importa, ya se trate de un cliente interno o un cliente externo. Cada trabajador es, de algún modo, un cliente. Los consumidores o usuarios deben ser identificados, y sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe una empresa.
8. **La inversión en personal.** La más importante y valiosa inversión de toda empresa es su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva.
9. **La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.** Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad.



**10. Dos cabezas piensan mejor que una.** Sin trabajo en equipo, la gestión de calidad está destinada al fracaso antes de que pueda ser puesta en práctica. Los equipos modernos funcionan en conjunto, como una sola entidad, y no como un comité donde uno o determinados miembros hacen o dirigen la tarea.

**11. Todos participan en la determinación y comunicación de las metas.** Los empleados tienen que compartir las metas que se han fijado. Los demás deben estar al tanto de las metas que pueden afectarles.

La gestión de la calidad para el Kaizen implica tanto el despliegue de políticas, como la construcción de sistemas de aseguramiento de calidad, estandarización, entrenamiento y educación, administración de costos y círculos de calidad.

**"La calidad es primero, no las utilidades".** Este refrán quizá revele la naturaleza del CTC (Control Total de Calidad) y de Kaizen mejor que cualquier otra cosa que revele la convicción en la calidad por el bien de la calidad y de Kaizen por el bien de Kaizen. El CTC incluye cosas tales como seguridad en la calidad, reducción de costos, eficiencia, cumplir con los programas de entrega y seguridad. La calidad se refiere al mejoramiento en todas las áreas.

En las empresas japonesas, este esfuerzo por mejorar la calidad del producto también se aplica al control de calidad en el proceso de producción, haciéndose uso para ello de varios tipos de control de calidad. El concepto de "cero defecto" tiene por objeto identificar las raíces de una producción inadecuada hasta lograr una casi total ausencia de fallas. La técnica de los "círculos de control de calidad" tiene entre sus propósitos proporcionar canales de comunicación y un vocabulario común para estimular a los trabajadores a sugerir ideas creativas encaminadas a mejorar los productos y los procesos.

Dado que los trabajadores son capacitados para hacer varios trabajos, el control de calidad implica que deben comenzar su trabajo inspeccionando las labores realizadas en el puesto de trabajo anterior. Como consecuencia de estas medidas, los inspectores de control de calidad que se encuentran al final de la línea detectan defectos por millón de oportunidades.

## **Las 5 S**

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las 5 S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las 5 S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

### **1. Seiri:**

Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

### **2. Seiton:**

Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gamba.

### **Seiso:**

Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa *verificar*. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad.

Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

### **3. Seiketsu:**

Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno

de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

#### **4. Hitsuke:**

Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gemba en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anormalidades., y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

### ***Administración por Calidad Total***

Se está dando una revolución de calidad tanto en el sector privado como en el público. El término genérico utilizado para describir esta revolución es el de administración por calidad total, o ACT, (sus siglas en inglés son TQM). Fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad, siendo W. Edwards Deming, un estadounidense, el más destacado.

En 1950, Deming fue a Japón para asesorar a directivos japoneses en cómo mejorar su eficacia en producción. Según Deming una organización bien administrada es aquella en la que el control estadístico reduce la variabilidad y da como resultado una calidad uniforme y una cantidad previsible de productos terminados. Deming desarrolló un programa de catorce puntos para transformar las organizaciones.

El programa original de Deming se ha extendido en la actualidad hasta convertirse en la ACT: una filosofía de administración que es impulsada por la mejora continua y que responde a las necesidades y expectativas del cliente. Sin embargo, es importante señalar el término de cliente en ACT va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquiera que interactúa con el producto o servicio de la organización de manera interna o externa. Así, la ACT comprende tanto a empleados y proveedores, como a personas que adquieren los bienes o servicios de la organización. El objetivo es crear una organización comprometida con la mejora continua.

La ACT representa un punto contrario al de los teóricos anteriores de la administración, quienes creían que los bajos costos eran el único camino para incrementar la productividad. La industria automovilística estadounidense se utiliza con frecuencia como un ejemplo clásico de lo que puede salir mal cuando la atención se enfoca en la reducción de costos. A finales de la década de los setenta, empresas como GM, Ford y Chrysler construyeron productos que muchos consumidores rechazaron. Más aún, cuando se sumaron los costos de los rechazos, reparar trabajos mal hechos, regresar productos a la fábrica y controles costosos para identificar los problemas de calidad fueron sumados, los fabricantes estadounidenses en realidad eran menos productivos que muchos de sus competidores extranjeros.

Los japoneses demostraron que era posible que los fabricantes de la más alta calidad, también fueran los productores con los costos más bajos. Los fabricantes estadounidenses de la industria automovilística y otras, pronto reconocieron la importancia de la ACT y adoptaron muchos de los elementos básicos, como los grupos de control de calidad, el mejoramiento de procesos, el trabajo en equipo, las mejores relaciones con proveedores y la atención de las necesidades y deseos de los consumidores.

**Características:**

Enfoque centrado en el cliente. El cliente incluye no sólo a personas externas que adquieran los productos o servicios, sino clientes internos (como el personal) que interactúan y sirven a otros dentro de la organización.

Preocupación por la mejora continua. La ACT es el compromiso de nunca estar satisfechos. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.

Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace. Se emplea una definición muy amplia de la calidad, que no sólo se relaciona con el producto final, sino con la forma en que la organización maneja entregas, con que rapidez responde a una queja, con cuánta cortesía se contestan los teléfonos, etc.

Medición exacta. Se utilizan técnicas de estadísticas para medir cada variable crítica en las operaciones de la organización, que son comparadas con estándares a fin de investigar los problemas y eliminar sus causas.

Delegación de autoridad a los empleados. La ACT incluye al personal de línea en el proceso de mejoras. Los equipos son utilizados como vehículos de delegación de autoridad para encontrar y solucionar problemas

***Técnicas de Tagushi.***

La mayoría de los problemas de calidad son el resultado de un mal diseño de producto y de proceso. Por lo tanto se necesitan herramientas para señalar esas áreas. Una de ellas es el método de Tagushi, una técnica de calidad mejorada dirigida al mejoramiento

tanto del diseño del producto como del proceso. Conceptos de Tagushi: son importantes tres conceptos para entender el sistema y método de Tagushi. Estos conceptos son la consistencia de la calidad, factor de pérdida de la calidad y especificaciones del objetivo.

El método de Tagushi busca hacer productos y procesos con calidad robusta (son productos que se pueden producir en forma uniforme y consistente en condiciones ambientales y de manufactura adversa). La idea es quitar los efectos de condiciones adversas en lugar de remover las causas.

Tagushi sugiere que el remover los efectos es muchas veces mas barato que eliminar las causas y que es más efectivo para producir un producto consistente. De esta manera las pequeñas variaciones en materiales y procesos no destruyen la calidad del producto. Tagushi también ha definido lo que la llama función de pérdida de calidad. Una función de pérdida de calidad identifica todos los costos asociados con la baja calidad y muestra la manera en que estos costos se incrementan cuando el producto se separa de lo que exactamente pidió el cliente. Mientras menor sea la pérdida, más deseable es el producto, mientras más alejado se encuentra el valor objetivo, más severa es la pérdida.

Nuevos enfoques del control total de calidad.

### **¿Qué es administración por calidad total?**

- Una filosofía.
- Deleita a los clientes internos y externos.
- Eliminar el desperdicio.

- Acortar tiempo de respuesta.
- Asegurar el mejoramiento continuo del proceso.
- Una nueva manera de hacer negocios.
- Un compromiso de la gerencia para utilizar las tecnologías de la administración de calidad total (A.C.T.).
- La unificación de todos los empleados de la organización bajo una meta común: la satisfacción del cliente.
- No es un proyecto, sino un producto.

### **¿Porque iniciar un programa de calidad total?**

- Por supervivencia.
- Por utilidades.
- Forzado por los clientes.
- Por los nuevos estándares.

La administración por calidad total afecta a:

- A toda la industria manufacturera.



- A toda la industria de servicios.

Donde se aplica la administración por calidad total.

A todos los niveles de la organización, principalmente donde se requiere el control del proceso.

- Ingeniería.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Adquisiciones.

Características de una organización con A.C.T.

- Esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- Atención dirigida hacia la reducción de problemas con los procesos o productos, no con los problemas de la gente.
- La primera prioridad es la calidad.
- La gerencia esta comprometida al mejoramiento continuo, apoya un ambiente de confianza.

- Las responsabilidades y roles son claramente definidos.
- La atención se centra con la prevención en vez de la inspección.
- Las personas son el recurso importante.
- Trabajo en equipo es la norma.
- La capacitación esta dirigida hacia el desarrollo de la fuerza labora.
- La administración por calidad total debe ser ampliamente apoyada y requiere de un buen plan de implementación.

### ***Modelo EFQM***

(European Foundation for Quality Model) es una organización que se ha dedicado a "tangibilizar" los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la Calidad Total o Excelencia.

Se trata de un modelo no normativo , cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión .

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.

La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

TQM Asesores cuenta con una amplia gama de servicios orientados a ayudar a las organizaciones a utilizar el Modelo de forma rentable.

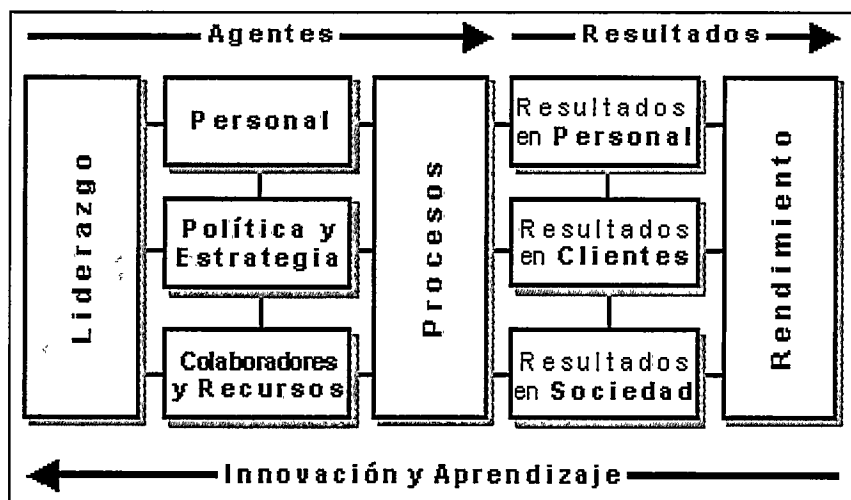
### ***Agentes y Resultados del EFQM***

Un concepto fundamental en el Modelo es el de "actores" : los que reciben los efectos de la actividad de la organización.

El Modelo considera como resultados todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para los accionistas, el beneficio; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los clientes, la utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán síntomas de un mejor o peor funcionamiento.

El otro grupo de criterios recibe el nombre de "agentes" . Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, cómo lo hace y cómo lo gestiona.

Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del plan de mejora de la organización.



Hay dos grupos de criterios :

Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores). Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

## **6. Resultados en los Clientes**

Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos) .

La creación de utilidad para unos y otros (la satisfacción de sus necesidades ) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios , sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresadas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización .

Igual que en los otros resultados, se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones, etc.)

### **Resultados en los Clientes**

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos.

a. Medidas de percepciones

b. Indicadores

## **7. Resultados en el Personal**

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, el personal es la compañía , y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

### **Resultados en el Personal**

La satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización

a. Medidas de percepciones

b. Indicadores

## **8. Resultados en la Sociedad**

Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole, ...). También sus empleados están imbricados en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

### **Resultados en la Sociedad**

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

a. Medidas de percepciones

b. Indicadores

## **5. Procesos**

Examinemos ahora el primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos :

Cómo se diseñan y gestionan : qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos, ...

Cómo se mejoran : cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios, ...

Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.

Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio post-venta.

Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes , cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.



## **El núcleo del Modelo**

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

### **4. Colaboradores y Recursos**

Las actividades examinadas en este criterio son también procesos pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5 recién examinado.

Cómo se gestionan:

Las relaciones con los proveedores , con las alianzas y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.

Los recursos económicos y financieros:

Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.

Los edificios, equipos y materiales:

Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables.

La tecnología:

La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.

La información y el conocimiento:

Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

### **El núcleo de la gestión clásica**

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

### **3. Gestión del Personal**

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las relaciones de la organización con las personas que la constituyen , considerando a éstas tanto recursos como actores de aquélla:

La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

La integración de las estrategias de personal con los objetivos generales de la organización.

La identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas:

El aprendizaje y el desarrollo personal.

La implicación y la asunción de responsabilidades:

La integración de todos en un proyecto común .

El diálogo entre las personas y la organización:

La comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La remuneración, el reconocimiento y la atención a las personas:

Lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación.

### **Personal**

**Cómo** gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial tanto para el trabajo individual como en equipo.

**Cómo** planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

**Cómo** se responsabiliza al personal y se le da autoridad. Cómo se le remunera y reconoce, y cómo se dialoga con él.

## **1. Liderazgo**

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección .

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal.

El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.

El establecimiento relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.

La motivación de las personas, mediante la comunicación , la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

## **El motor del Modelo**

La forma en que el equipo de dirección desarrolla la misión, la visión y los valores necesarios para el éxito a largo plazo.

Cómo los materializa en compromisos personales expresados en acciones y comportamientos.

Y cómo facilita y asegura que se alcancen, desarrollando y poniendo en práctica un sistema de gestión adecuado.

Los conceptos fundamentales que subyacen al Modelo son: la orientación hacia los resultados y hacia el cliente , el liderazgo y la constancia, la gestión por procesos y hechos , el desarrollo y la implicación de las personas , el aprendizaje y la mejora continua , la colaboración , y la responsabilidad social .

El uso principal del modelo es la autoevaluación , de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de mejora .

Sobre esta base, y una vez realizado un trabajo de priorización, puede construirse un plan de acción tendente a mantener aquéllos y realizar las mejoras correspondientes a éstas.

La EFQM concede anualmente el Premio Europeo a la Excelencia , previo examen de la situación de las organizaciones candidatas de acuerdo con los criterios del Modelo.

El Modelo se compone de 9 criterios : de ellos, 4 examinan los resultados , los efectos, de la actividad de la organización. Los otros 5 (los agentes o causas), la forma en que se realiza y mejora esa actividad.

Esta mejora se consigue mediante el aprendizaje y la innovación.

El Modelo es no-prescriptivo, es decir respeta la personalidad de cada organización y reconoce que existen distintos enfoques para lograr la excelencia.

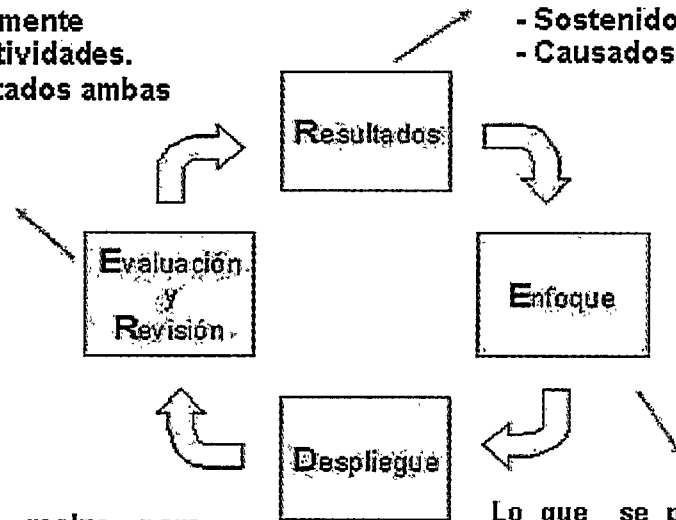
### LOGICA DE REDER (EFQM)

Lo que se hace para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue. Deberá :

- Medir Regularmente
- Empezar actividades.
- Analizar resultados ambas

Lo que se persigue. Deben mostrar:

- Tendencias Positivas
- Sostenidos
- Causados por el enfoque



Lo que se realiza para ponerlo en práctica. Deberá estar implementado en:

- Áreas relevantes

Lo que se piensa hacer y las razones para ello: Debe ser:

- Sano (fundamento claro)
- Integrado (políticas y enlazado con otros enfoques)

## **Resultados**

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores .

## **Enfoque**

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

## **Despliegue**

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

## **Evaluación y Revisión**

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

## **1.9.2 Marco Conceptual**

### **Unidad Financiera.-**

Unidad de un Reparto Naval que se encarga de controlar el sistema financiero del Reparto. Para su mejor funcionamiento esta Unidad está dividida en las siguientes secciones: Contabilidad, adquisiciones, pagaduría y presupuesto.

### **Cultura Organizacional.-**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto-controladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### **Formatos.-**

Documentos a los que se les ha dado un diseño específico y, en ocasiones organizados por códigos, permitiendo una mejor organización y facilitando su uso.



### **Reparto Naval.-**

Empresa u organización perteneciente o administrada por la Marina Ecuatoriana.

### **ISO.-**

Organización Internacional para la Estandarización, es una red de institutos de normas nacionales de 148 países, representada por un miembro por cada país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza que coordina el sistema.

ISO es el diseñador de normas más grande del mundo. Aunque la actividad principal de ISO es el desarrollo de normas técnicas, las normas de ISO también tienen repercusiones económicas, empresariales y sociales importantes.

### **Procedimientos o procesos.-**

Un procedimiento es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.

Un procedimiento es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por los que son predecibles y medibles.

**Sistemas de Gestión de Calidad.-**

Sistemas utilizados para la mejora de las actividades financieras, sociales, de servicios, de producción, recurso humano, entre otras que intervienen en el desarrollo de una organización.

**Innovación.-**

Mejora de procesos, documentación, tecnología, servicios varios, entre otros para el mejor desempeño de las actividades.

**Recursos.-**

Medios o elementos con los cuales se logra un objetivo o se realiza una labor.

**Optimización.-**

Obtener el mayor y mejor rendimiento mediante menores costes o uso de recursos.

**Eficacia.-**

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos

**Calidad.-**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos requeridos.

**Capacidad.-**

Aptitud de la organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

**Satisfacción al cliente.-**

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema.-**

Conjunto de elementos mutuamente relacionado o que interactúan.

**Gestión.-**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Alta dirección.-**

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Sistemas de Gestión.-**

Sistema para establecer la políticas y los objetivos y para lograr dichos objetivos

**Gestión de la calidad.-**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

**Mejora Continua.-**

Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos esperados.

**Planificación de la Calidad.-**

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.

**Contro de la calidad.-**

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Aseguramiento de la calidad.-**

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Organización.-**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Estructura de la organización.-**

Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Proveedor.-**

Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

**Cliente.-**

Organización o persona que recibe un producto o servicio.

**Ambiente de trabajo.-**

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

## **2 Análisis de la Situación Actual**

### **Nacimiento de la Armada**

Pueblo de mar, por origen, por vocación y por destino...

En la época de la independencia hubo una serie de convergencias que determinaron el nacimiento de la Armada Nacional: en primer lugar, la situación de Guayaquil, en medio de las rutas del Pacífico, señalaba una ubicación estratégica, tanto para el comercio como para la guerra; en segundo lugar la fama y la factibilidad de construcciones navales, las mejores de América por la calidad de las maderas; y en tercer lugar, la presencia de marinos ilustres venidos de Europa que se incorporaron a la causa de la emancipación americana y planificaron la estructuración de una escuela y una escuadra capaz de enfrentarse a la poderosa escuadra española que dominaba el Pacífico.

Oficialmente la marina de guerra fue constituida por decreto del Congreso en 1832 con sede en Guayaquil, con el nombre de Departamento de Marítimo del Ecuador.

### **Misión de la Armada**

Organizar, entrenar, equipar y mantener el poder naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempos de paz, conflicto y de guerra.

## **Visión de la Armada**

Una armada con poder naval disuasivo lista para enfrentar las amenazas; comprometida con el desarrollo y proyección de los intereses marítimos; conformada por hombres de elevada capacidad profesional y moral.

## **Definición**

La Armada, como parte integrante de las Fuerzas Armadas es una Institución Nacional permanente y regular, establecida para contribuir al mantenimiento de la Soberanía Nacional, el orden interno constituido y al desarrollo y progreso del País en los campos del Poder Marítimo.

La Armada, existe fundamentalmente como expresión del Poder Naval, siendo este, la componente militar del Poder Marítimo.

Somos un país marítimo por excelencia y por tanto dependemos del mar. Defender este mar y utilizar los recursos marinos son los imperativos irrenunciables.

El control del mar frente a la oposición del enemigo es una condición de estabilidad dinámica y para esto se requiere el fortalecimiento material del Poder Naval y fortalecimiento a través de los hombres que lo conforman.

Poder marítimo es también la expresión de la capacidad de una Nación para el aprovechamiento del mar.

## **Objetivo Y Tareas**

Para dar cumplimiento a su Misión la Armada debe ejecutar las siguientes tareas para alcanzar los objetivos de Seguridad y Desarrollo.

### **Tareas Militares:**

- Preparar y entrenar a la Fuerza Naval en tiempo de paz para estar en capacidad de desarrollar Operaciones Navales, en la guerra.
- Controlar las vías de Comunicaciones Marítimas y Fluviales. Proteger el mar territorial, las costas, ríos nacionales y realizar Operaciones Estratégicos o Tácticas en el Teatro Marítimo de Operaciones Marítimas, en las costas y ríos del enemigo.
- Participar en operaciones conjuntas con las otras ramas de las FF.AA.

### **Tareas y desarrollo**

- Difundir y fortalecer la Conciencia Marítima Nacional.
- Asesorar al Gobierno en la Política Marítima y Portuaria.
- Realizar privativamente la Cartografía Náutica Nacional, instalación y mantenimiento de Ayudas de Navegación y control de las condiciones de navegabilidad en aguas ecuatorianas.
- Regular y controlar las actividades de la Marina Mercante Nacional, complementando la Legislación Marítima; al mismo tiempo facilitar y promover el desarrollo de las Flotas Navieras Nacionales.



- Contribuir a controlar el cumplimiento de las leyes y la correcta aplicación de las políticas que protegen los recursos marinos y asesorar al Gobierno en la planificación y ejecución de las actividades relacionadas con este campo.
- Promover e intervenir en el desarrollo de la industria de la construcción naval.
- Participar y colaborar en la preparación de los recursos humanos y materiales para el servicio

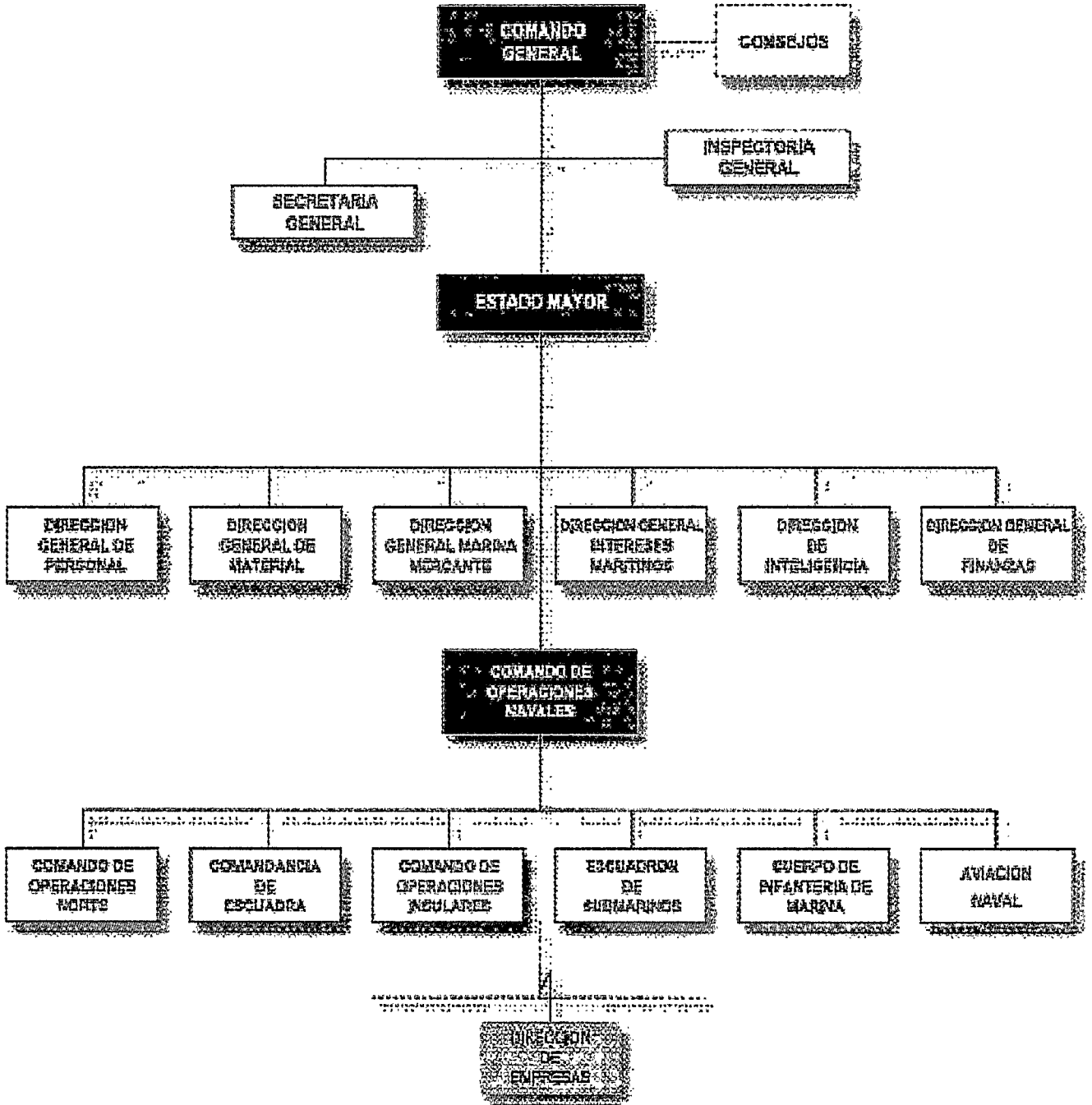
### **Organización**

El mando superior de la Armada Nacional es ejercido por el Comandante General, quien integra el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Como órganos de administración, asesoramiento y control, la Fuerza Naval cuenta con el Estado Mayor, que asesora al comando en temas estratégicos, administrativos y ejecutivos, planificando, administrando y ejecutando la política institucional, con las diferentes direcciones, comandos operativos y administrativos.

El Comandante de Operaciones Navales tiene el mando superior de las unidades operativas de la Fuerza Naval, que incluyen unidades de superficie, submarinas, aeronavales y de infantería de marina y cuya función básica es la de preparar, administrar y conducir las fuerzas operativas en la ejecución de operaciones militares.

### Organigrama de la Fuerza Naval



## **Contribución al Desarrollo**

La Armada participa activamente en el desarrollo de los intereses marítimos del país mediante empresas de transporte de petróleo, construcción naval y agenciamiento marítimo; además contribuye a la prevención de desastres y ayuda a poblaciones marginales.

La Armada del Ecuador presta una valiosa contribución al desarrollo del país brindando apoyo logístico a las poblaciones de escasos recursos que viven en lugares marginales de la costa y región insular. Por medio de sus unidades, facilita el transporte de pasajeros y de víveres desde los centros de producción hacia Galápagos y poblaciones asentadas en lugares carentes de infraestructura vial, sobre todo en la región norte de la costa continental, donde existen numerosos caseríos a los que llegan únicamente lanchas guardacostas.

La capacidad de investigación científica de la Armada se ejercita en el buque hidrográfico y oceanográfico "Orión" y la lancha "Rigel", que ejecutan labores de investigación científica durante los cruceros continentales y a las islas Galápagos. Se ejecutan también cruceros costeros y eventualmente se realizan expediciones a la Antártida, en la cual se mantiene la base científica "Pedro Vicente Maldonado". Además, se monitorea, mantiene y moderniza la señalización marítima y la cartografía náutica, lo cual contribuye a la seguridad de la navegación.

Es de suma importancia para el Ecuador el cumplimiento de los convenios internacionales para proteger la vida en el mar y evitar la contaminación, propendiendo a la investigación para la explotación de los recursos del mar y el monitoreo de los fenómenos oceánicos y atmosféricos para prevenir desastres naturales.

El servicio logístico naval contempla los programas de asistencia en salubridad, construcción de infraestructura básica, provisión de medicinas y asistencia médica gratuita a pobladores de sectores marginales.

La zona costera del país se ve periódicamente azotada por efectos del fenómeno de El Niño, que causa muertos, desaparecidos, heridos y damnificados. En estas circunstancias la Armada es el vehículo principal de socorro y auxilio para las poblaciones afectadas. Por medio del empleo de sus unidades, la Armada evacua a los damnificados y proporciona apoyo logístico en víveres, agua y medicinas, así como en el transporte de personal médico y miembros de la Defensa Civil.

Se ayuda a las poblaciones marginales de escasos recursos mediante vuelos logísticos semanales a la región insular, Esmeraldas y San Lorenzo, trasportando pasajeros, mercaderías, medicinas e insumos sin costo.

Además repara y da mantenimiento a la red de faros, balizas y boyas para asegurar la navegación costera e insular, así como el ingreso al canal de Guayaquil. Se mantiene en funcionamiento la red del Servicio Móvil Marítimo de telecomunicaciones costeras, para el servicio de la Marina Mercante y naves pesqueras.

## **Apoyo al desarrollo**

### Educación

- Liceos Navales.

### Investigación.

- Instituto de Oceanografía de la Armada. (INOCAR)
- Buque de investigación Orión.
- Estación Pedro Vicente Maldonado.

### Industrias.

- Astilleros Navales. (ASTINAVE)

### Transporte.

- Flota Petrolera Ecuatoriana. (FLOPEC)
- Transportes Fluviales.

### Ecología.

- Parque Nacional Galápagos.

### Apoyo Sector Marginal.

- Dragados de la Armada.
- Programas de Ayuda Social para la Comunidad.

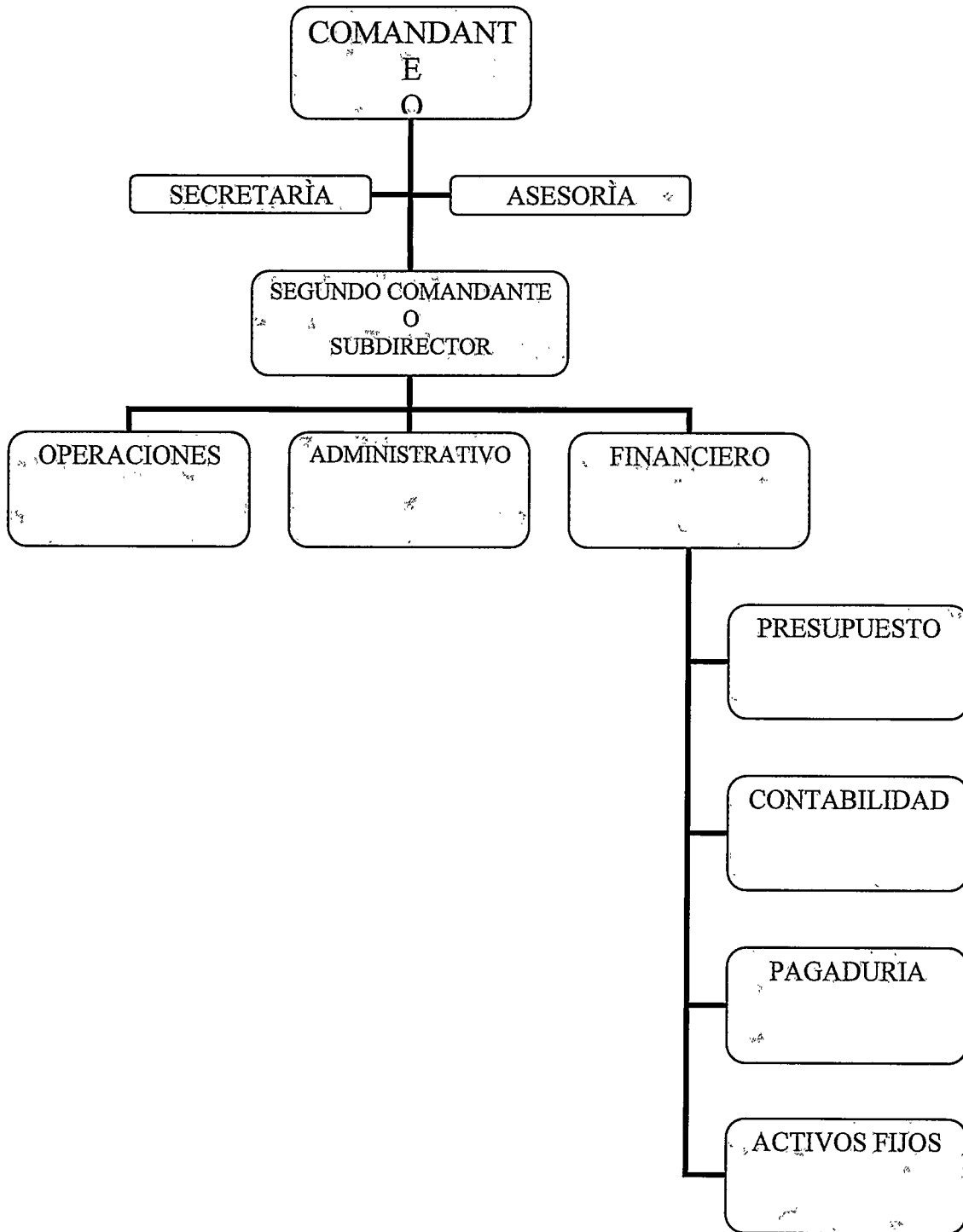
### **Dirección General de Finanzas**

La Dirección General de Finanzas es la encargada de la Administración de los recursos financieros de la Institución, así como el colaborar en la logística de producción con otros organismos que tienen que ver en esta tarea.

Históricamente esta actividad estuvo a cargo de la Secretaría General para luego pasar estas funciones de administración financiera a la Dirección General del Material y Finanzas, órgano que tenía a su cargo el manejo tanto del material como de los recursos financieros; considerando la amplitud de estas 2 actividades, fue necesario separar las 2 funciones que ya se encuentran definidas.

La política financiera es uno de los ejes fundamentales sobre el que gira el fortalecimiento de la Institución. Hubo momentos históricos en que el presupuesto reducido no permitía el desenvolvimiento y desarrollo de la Fuerza Naval, debiéndose en muchas ocasiones a este capítulo la continua supresión de la Escuela Naval, la suspensión de los trabajos en los arsenales, la venta de nuestras unidades de guerra, e incluso el que muchos oficiales tuvieran que abandonar la Institución en busca de mejores oportunidades para la vida. Una política financiera sensata y técnica es una garantía para la Institución.

### Organigrama de una Unidad Financiera de un Reparto Naval



## **2.1 Identificación de los Problemas Actuales**

La Armada del Ecuador para poder tener un mayor control en el gasto de los recursos económicos que posee, a partir del año 1987 adopta un sistema de planificación, ejecución y control para la elaboración y desarrollo del presupuesto asignado por el Estado. Este sistema se lo conoce como **Plan Director** fue desarrollado y lo emplea la Armada Brasileira, la cual lo cedió únicamente para el empleo de la Armada ecuatoriana, la cual lo acoplo a las necesidades nuestras.

### **El Plan Director tiene como propósito:**

- Hacer eficaz la administración de la Armada, contribuyendo al cumplimiento de su Misión.
- Condicionar los procedimientos y medios que permitan alcanzar los objetivos y políticas establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Armonizar el planeamiento económico-financiero desarrollado en la Armada, con los planes y programas de las Fuerzas Armadas y del Gobierno.
- Posibilitar la integración de los recursos, la economía de los medios y la eficiencia en las aplicaciones.
- Propiciar la continuidad administrativa, en todos los escalones de la Armada, en los que exista el empleo de los recursos financieros disponibles.
- Constituirse en herramienta del Plan Estratégico Institucional para alcanzar los objetivos y políticas con la ejecución de los Proyectos en cada uno de sus Sectores.



- El Plan Director está organizado en forma de un Sistema cuyas acciones se cumplen, bajo la Dirección General del Comandante General de Marina (COGMAR) sujetas a la orientación, coordinación y control específico de los Órganos de Supervisión y Coordinación General, Control General, Dirección Sectorial y Dirección Ejecutiva y aplicadas por los Repartos Navales (RN) sin perjuicio de la subordinación a los Órganos, en cuya estructura estuvieran integrados (Subordinación Funcional).
- El Sistema tiene una estructura organizacional propia, basada en lo establecido en el Manual de Organización de la Armada en vigencia, contiene procesos establecidos con la finalidad de planificar, mantener y controlar la administración presupuestaria y financiera de la Armada.
- La estructura del Plan Director se basa en la organización institucional, y está constituida por diferentes niveles jerárquicos conformados por uno o varios órganos administrativos ("Estructura del Plan Director") con sus respectivas funciones, atribuciones y Responsabilidades

El plan director es un sistema de naturaleza permanente, destinado a establecer en los diversos escalones administrativos la planificación, ejecución, control y evaluación presupuestaria con procesos integrados y continuos de acuerdo a las necesidades de la Armada y sus reales posibilidades financieras.

Este sistema esta constituido por un conjunto armónico y coordinado de acciones que se hayan expresadas en los diferentes proyectos correspondientes a los Planes Básicos y Programas de la Fuerza.

- Este sistema ha sido de gran ayuda para la institución pero a medida que han transcurrido los años y los cambios que se han dado a nivel mundial y nacional, el

sistema se ha vuelto obsoleto y en la mayoría de las veces podríamos afirmar que dificulta la toma de decisiones para el manejo de recursos de la institución.

- El plan director maneja dos tipos de presupuesto el de bienes corriente o de servicio y el de bienes de capital o de inversión, pero este sistema nos impide pasar los fondos del presupuesto de bienes de capital al presupuesto de bienes corrientes, los procesos que se tienen que hacer para solicitar alguna alteración al presupuesto son largos y tediosos, centraliza en niveles superiores la toma de decisiones en materia presupuestaria, etc. Por todo esto podemos decir que la estructura del plan director es obsoleta en la actualidad por lo cual con el diseño de este manual lo que queremos es tratar de mejorar y dar dinamismo a los procesos que se realizan en la área presupuestaria aunque sabemos que por varios motivos no podremos solucionarlos todos.
- El Plan Director es un sistema de planificación evaluación y control que no esta implementado en línea en todos los repartos de la Armada, para tener una información actualizada en tiempo real.
- Este sistema permite realizar bastantes modificaciones presupuestarias (ALTEPAS; ALTEPRO) lo que refleja que las planificaciones realizadas no son acorde a las necesidades existentes ni reales.
- La planificación empieza a principios de cada año y se termina al final, lo que provoca que se realicen bastantes cambios al presupuesto hasta en el último instante antes de entregarlo para su aprobación.
- Al Plan director le falta incorporar una metodología moderna, con procesos claros que fijen responsabilidades y eviten la duplicación de funciones, así como también la omisión de actividades importantes. Orientar el esfuerzo de todas las personas cuya función tienen relación con la planificación, ejecución y control presupuestario, propiciando de esta manera un trabajo uniforme, secuencial y lógico.

- Mejorar los métodos y la eficiencia de los trámites administrativos financieros propios de esta área, aprovechando en mejor forma los recursos humanos, materiales disponibles.
- En la pagaduría existen problemas por la falta de procedimientos administrativos que sean funcionales y claros para poder tener un flujo de trámite de información adecuados y acorde con las necesidades de la institución.
- En la parte contable la institución se rigen según todas las leyes y reglamentos de contabilidad pública vigentes, pero el problema que se suscita es que todo los reportes contables que deben emitir y enviar a las entidades de control no se lo realiza en los tiempos estimados lo cual trae problemas en la administración del área contable.
- Además estos problemas también se deben a la falta de capacitación del personal lo que ocasiona retraso en el tratamiento y procesamiento de la información contable por desconocimiento de los procedimientos.
- La falta de controles previos en los procedimientos e índices de medición de los procesos nos da como resultado que la administración del área financiera tenga bastante deficiencia por lo cual hemos diseñado un sistema de control de gestión para tratar de mejorar la eficiencia y eficacia del personal que labora en dichas áreas y disminuir la pérdida de tiempo y recursos que hemos estimado que existe.

El desarrollo de un sistema para evaluar la gestión de la calidad, es sinónimo de una empresa organizada, con prioridades definidas, con sistemas documentados controlados, enfocada en el entrenamiento apropiado para su personal, basada en procesos, con una filosofía de mejoramiento continuo y con métricos para evaluar su

desempeño en las áreas clave que garanticen su buen funcionamiento para asegurar su mercado y alcanzar el crecimiento planeado por sus directivos.

Un sistema de calidad debe de poder ayudar a las personas que lo “viven”, a agrandar su paradigma de lo que debe de ser una de las partes de la vida humana (la parte del trabajo).

Si el sistema de calidad no nos ayuda a “crecer” como humanos en lo que respecta a nuestra fase de trabajo, el sistema de calidad no esta bien diseñado y ha dejado fuera de él una parte importantísima de sus metas.

## **Recursos Humanos**

El registro del Recurso Humano de la Institución, sus funciones, y relación de mando se encuentran detallados en la mayoría de los casos, el problema es que no existe un sistema que evalúe el desempeño que se encuentra descrito en las guías funcionales, así como también no existe ningún mecanismo que determine si los procesos son los adecuados y con los recursos económicos proporcionados.

A continuación se encuentra ejemplos de descripciones de puestos, manual de procedimientos con su respectivos flujograma:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE FINANZAS</b>		<b>Plaza Org. 192</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> Oficial Superior en el grado de Capitán de Corbeta con la especialidad de Abastecimientos.		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO: INOCAR CODIGO: 1110</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO DE FINANZAS</b>	<b>CODIGO 1113.3</b>
<p><b>TAREAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planificar, dirigir, controlar y coordinar las actividades financieras, presupuestarias y contables del INOCAR</li> <li>b) Elaborar con los diferentes usuarios los proyectos de Inversión y actividad que conforman el Plan Básico en el SISPLAD.</li> <li>c) Supervisar los procedimientos de control interno previo, concurrente y posterior establecidos en la ejecución presupuestaria contable según la LOAFYC.</li> <li>d) Atender las labores de: presupuesto, contabilidad, pagaduría, estadística e inventarios y Oficina de Recaudación de Tasas Faros y Boyas.</li> <li>e) Coordinar la ejecución presupuestaria con los Departamentos y Repartos Subordinados del INOCAR.</li> <li>f) Presentar estudios y análisis de la ejecución económica del INOCAR respecto a los proyectos que se ejecutan.</li> <li>g) Controlar la correcta inversión de los recursos presupuestarios del fondo rotativo y caja chica.</li> <li>h) Administrar la ejecución y proceso de pago de contratos celebrados.</li> <li>i) Asesorar a la Dirección en lo relacionado a asuntos financieros del Instituto.</li> <li>j) Efectuar análisis presupuestario y contable de la gestión económica de los Repartos Subordinados.</li> <li>k) Analizar e interpretar la información estadística resultado de las recaudaciones efectuadas por la Oficina de Faros y Boyas, Capitanías y Superintendencias.</li> <li>l) Presentar informes periódicos a la Dirección de los gastos realizados por comisiones, consumo de energía, recaudaciones del Planetario, los cuales faciliten tomar decisiones oportunas.</li> <li>m) Presentar al Director propuestas de altopas, producto de los ingresos obtenidos por contratos de servicios a terceros.</li> <li>n) Planificar, coordinar y ejecutar las adquisiciones en el mercado interno y externo.</li> <li>o) Implantar adecuados sistemas de adquisiciones, ingreso a bodega y distribución de materiales y</li> </ul>		

- suministros.
- p) Implantar sistemas de control de materiales y suministros
  - q) Responsabilizar a pecuniarios que por su negligencia hacer incurrir en pagos de multas al INOCAR
  - r) Supervisar NTCI
  - s) Verificar que las garantías tengan mayor vigencia que la fecha de tope del contrato
  - t) Inspeccionar físicamente las garantías en base a PAA Operativas
  - u) Crear fondo rotativo empleando una cuenta corriente a nombre de INOCAR
  - v) Regular y controlar, mediante arquezos sorpresivos, el uso de caja chica en forma adecuada
  - u) Supervisar inventarios de activos fijos semestralmente, e informar a SUBADM novedades en cuanto al tema.
  - v) Actualización de inventario de equipos informáticos semestralmente
  - w) Verificar y autorizar transferencias
  - x) Prohibir la realización de descuentos al personal por mercaderías a proveedores particulares ó agasajos.
  - y) Informar por escrito SUBADM las anomalías encontradas

**RELACIÓN DE MANDO:**

- a) Informa al Director y Subdirector Administrativo de todos los movimientos económicos-financieros del INOCAR
- b) Recibe Información de sus Divisiones Orgánicas a las que dirige, controla y supervisa.
- c) Coordina actividades con los Departamentos y Repartos Subordinados.

RESPONSABLE	APROBADO	OBSERVACIONES:
<p><b>FIRMA</b></p> <p>JEFE DE DEPARTAMENTO DE FINANZAS</p>	<p><b>FIRMA</b></p> <p>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</p>	<p>Fecha: Guayaquil, Agosto 2005</p>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: CONTADOR</b>		<b>Plaza Org. 201</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> EMCI Ing. Comercial, Administrativo, Economista, Estadístico o Ciencias a fines		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO: INOCAR</b> <b>CODIGO: 1110</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>SECCIÓN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>CODIGO</b> <b>1113.3.1.1</b>
<b>TAREAS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar semanalmente los comprobantes de egreso para establecer la compra de bienes que deben ser ingresados en los inventarios de activos fijos y control administrativo.</li> <li>b. Verificar y tomar características de los bienes adquiridos, tanto los que llegan a la bodega general, así como los que se entregan a los departamentos.</li> <li>c. Codificar la información para ingresar al sistema computarizado a los inventarios de activos fijos y control administrativo.</li> <li>d. Elaborar mensualmente reporte del movimiento de activos para Contabilidad.</li> <li>e. Llevar el sistema computarizado asignado por la DIGFIN, enviando resumen del movimiento de activos fijos en forma trimestral, con respaldos en disquetes y documentación de facturas, balances y listados.</li> <li>f. Realizar constataciones físicas de los inventarios del Reparto y Unidades Adscritas, con la elaboración del auxiliar de inventarios.</li> <li>g. Intervenir en las entregas – recepciones de los bienes entre militares y civiles, constatando físicamente la entrega de los bienes, reportando si existe novedad.</li> <li>h. Mantener actualizado la información de inventarios en el sistema de cómputo.</li> <li>i. Elaborar actas de traspaso de bienes inservibles que deben ser entregados al Centro de Acopio de DIRABA, en colaboración con el auxiliar de inventarios.</li> <li>j. Revisar y receptar los bienes inservibles de los Departamentos para entregarlos al Centro de Acopio de DIRABA con ayuda del auxiliar de Inventarios.</li> <li>k. Realizar inventarios físicos de la existencia de materiales de la bodega general y Mapoteca en forma semestral, elaborando los respectivos listados y presentándolos al Jefe del Departamento, una vez legalizados.</li> <li>l. Elaborar actas de traspaso de activos fijos entre Repartos y Departamentales.</li> <li>m. Elaborar actas de baja de materiales inservibles de la Bodega General, Mapoteca y otros Departamentos, destruyendo y botando los materiales, pasando las actas legalizadas al Jefe del Departamento.</li> </ul>		

- n. Enviar información de activos fijos destruidos o perdidos al Juzgado Penal Militar de la Primera Zona Naval y asistir a declaraciones.
- o. Atender con la entrega de información, cuando así lo requieran Jefes y funcionarios del Reparto.
- p. Llevar la documentación administrativa, memos, oficios, listados, etc. tipeando toda la información.
- q. Llevar el archivo de los inventarios de activos fijos, y control administrativo, en carpetas por Departamento

**RELACIÓN DE MANDO:**

- a) Informa por escrito al Jefe de Departamento sobre novedades referentes al control de los AA.FF. e Inventario de Bienes Fungibles del Inocar y Unidades adscritas.
- b) Informa al Jefe de Contabilidad sobre aspectos relacionados con situación contable propia del registro de ingresos y egresos de los AA. FF. y Bienes Fungibles del Inocar y Unidades adscritas.

RESPONSABLE	APROBADO	OBSERVACIONES:
<b>FIRMA</b> CONTADOR	<b>FIRMA</b> JEFE DE CONTABILIDAD	SE SOLICITÓ AL ESMAAR CAMBIO DE NOMBRE DE PLAZA.  <b>Fecha: Guayaquil, Agosto 2005</b>



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: JEFE DE PRESUPUESTO		Plaza Org. 202
REQUISITOS DEL PUESTO: Título en Ing. Comercial, Economía, CPA o Ciencias a fines.		
GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:		
REPARTO: INOCAR CODIGO: 1110	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERO - PRESUPUESTO	CODIGO
<p><b>TAREAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asesorar en materia presupuestaria a nivel directivo y operacional del Inocar.</li> <li>b) Programar y preparar la Proforma Presupuestaria anual conjuntamente con los jefes departamentales en base a leyes y procedimientos, políticas y normas.</li> <li>c) Elaborar la Proforma Presupuestaria previo su envío al Órgano de Dirección Sectorial (ODS) Digeim.</li> <li>d) Coordinar y absolver consultas con otras secciones y departamentos en la Planificación, Programación y ejecución Presupuestaria.</li> <li>e) Realizar la aplicación presupuestaria previo al gasto en: solicitud de trabajo, requisiciones, liquidación de comisiones y otros.</li> <li>f) Coordinar con la sección de Contabilidad los registros contables – presupuestarios para la elaboración de Cédulas Presupuestarias.</li> <li>g) Programar y actualizar la información relacionada con los ingresos del Inocar en coordinación con Estadísticas, Pagaduría y Contabilidad.</li> <li>h) Preparar y elaborar el Seguimiento Físico de los Proyectos de Inversión del Inocar, para su envío trimestral a Digeim.</li> <li>i) Elaborar Altepas y altepros de incrementos y reducciones, solicitados por los jefes departamentales para modificación de sus proyectos.</li> <li>j) Bajar información presupuestaria de página WEB de la Armada de: Anexos Alfa y Bravo, Órdenes de Egresos, Resoluciones Presupuestarias y Órdenes de Traspasos.</li> </ul>		
<p><b>RELACIÓN DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informa al Jefe de Departamento sobre aspectos presupuestarios.</li> </ul>		
RESPONSABLE	APROBADO	OBSERVACIONES:
FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	Fecha:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>		Plaza Org. 2 0 3
<b>REQUISITOS DEL PUESTO: BACHILLER EN COMERCIO Y ADMINISTRACION</b>		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO: INOCAR</b> <b>CODIGO: 1110</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>FINANCIERO - CONTABILIDAD</b>	<b>CODIGO</b>
<b>TAREAS:</b>		
a) Recopilar información (comprobantes de ventas de egresos e ingresos) generados por el INOCAR y Unidad Ejecutora b) Revisión de documentación: Los comprobantes deben cumplir con los requisitos legales de facturación: (RUC, razón, social, dirección, autorización, etc.) c) Verificar facturas en página WEB de Servicio de Rentas Internas para confirmar datos (Razón social, lista blanca, contribuyentes especiales, etc.) y efectuar el respectivo trámite para elaboración de cheque. d) Revisión de valores retenidos del IVA e impuestos de las facturas y liquidaciones de compras y servicios, notas de crédito, pasajes aéreos. e) Realizar ajustes varios por diferencias en pagos, reversión de valores, etc. f) Ingresar datos: Previa revisión de documentación se ingresan datos al programa SITAC ( Sistema de Información Tributaria del Asesor Contable). g) Conciliación de valores ingresados con reporte contable del INOCAR y Unidad Ejecutora h) Elaborar informe para declaraciones de impuestos a la renta e IVA mensualmente. i) Informar novedades de documentos faltantes no entregados a tiempo por los proveedores. j) Enviar información de valores retenidos por impuestos en medios magnéticos mensuales al Servicio de Rentas Internas. k) Actualizar e informar novedades sobre nuevos cambios de impuestos y retenciones que exige la ley. l) Elaboración de instructivo para retenciones que debe realizar todo el personal que efectúa una comisión de servicios. m) Asesorar al personal que realiza una comisión, para retenciones que deben efectuarse a las diferentes casas comerciales y personas naturales. n) Tramites varios en el Servicio de Rentas Internas para actualizaciones de datos		
<b>RELACIÓN DE MANDO:</b>		
a) Informa por escrito al Jefe de Departamento sobre aspectos relacionados con novedades en declaraciones de impuestos de Inocar y UEI.		

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: JEFE DE TESORERIA</b>	Plaza Org. 204
<b>REQUISITOS DEL PUESTO: INGENIERO COMERCIAL, ECONOMISTA O CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO CON AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA.</b>	
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	

<b>REPARTO: INOCAR CODIGO1110</b>	<b>FINANCIERO -</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA PAGADURIA</b>	<b>CODIGO</b>
---------------------------------------	---------------------	--	---------------

**TAREAS:**

- a) Ingreso diario a través del sistema REPAPPOO todos los datos de valores a transferirse mediante cheques y depósitos a las cuentas personales.
- b) Realizar depósito y transferencia diaria en el Banco General Rumíñahui de todos los valores recaudados por la persona encargada de caja.
- c) Control y legalización de transferencia por parte de beneficiario.
- d) Ingresar a través del sistema Administrativo Financiero las transacciones por concepto de pagos mediante depósito a las cuentas personales.
- e) Verificar y legalizar los cheques previo a la firma del señor Director.
- f) Comunicar a proveedores y cancelar cheques.
- g) Control y manejo de Garantías Bancarias y Caja Fuerte.
- h) Realizar facturas por venta de información especializada y trabajos realizados por los diferentes departamentos.
- i) Revisar comprobantes de egreso previo a su respectivo archivo en contabilidad.
- j) Revisar y sumilla viáticos de hojas de comisión.
- k) Realizar rol y liquidación consumo de rancho personal militar y transferir diferencia a cuentas personales.
- l) Realizar transferencia en Banco Central y Rumíñahui para cancelar haberes personal civil.
- m) Control de movimiento de cuentas bancarias.
- n) Informe y comunicación de depósitos realizados a los diferentes repartos navales.

**RELACIÓN DE MANDO:**  
a) Informa al Jefe Financiero, Subdirector administrativo y Director.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>APROBADO</b>	<b>OBSERVACIONES:</b>
FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: <b>TESORERO</b>	205	Plaza Org.
REQUISITOS DEL PUESTO: EGRESADO DE ECONOMIA O ADMINISTRACION O CONTADOR PÚBLICO CON AMPLIA EXPERIENCIA.		
GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:		
REPARTO: INOCAR CODIGO: 1110	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERO - PAGADURIA	CODIGO
<p><b>TAREAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recaudación diaria de la tasa de Faros y Boyas y elaboración del comprobante respectivo.</li> <li>b) Legalización de cheques y elaboración de papeletas de depósitos para que el usuario realice el depósito ya sea en cheque o efectivo a la Cta. Cte. de Faros y Boyas del Inocar.</li> <li>c) Elaboración diaria de informe de Recaudaciones con los respectivos documentos de soporte.</li> <li>d) Coordinar con las agencias navieras o representantes a fin de obtener datos y características de las naves, las mismas que serán verificadas con el Certificado de Arqueo.</li> <li>e) Coordinar con la agencia naviera o representante para que cancelen el valor de la tasa aplicada antes del zarpe de la nave.</li> <li>f) Verificar que la agencia naviera o armadores de la nave de tráfico de cabotaje que no hayan cancelado la tasa en el plazo previsto se le aplicará la tasa de interés que trimestralmente indica la DIGMER, cabe indicar que este cobro corresponde al número de días por mora.</li> <li>g) Revisar los informes mensuales que envían las capitanías y superintendencia.</li> <li>h) Comparar que los buques jurisdicción hayan cancelado la tasa de Faros y Boyas.</li> <li>i) Revisar planillas provisionales de Capitanías y Superintendencia y elaborar las facturas definitivas, las mismas que después de ser legalizadas por Faros y Boyas se envían con oficio a las respectivas Capitanías o Superintendencias de donde se originaron.</li> <li>j) Registrar mensualmente el arribo y zarpe de la nave en base a los reportes de las Capitanías Superintendencias para confrontar con las recaudaciones registradas.</li> <li>k) Elaboración mensual de recaudaciones de la tasa de Faros y Boyas.</li> </ul>		
RELACIÓN DE MANDO: Informa al Jefe Financiero		
RESPONSABLE	APROBADO	OBSERVACIONES:
FIRMA	FIRMA	
GRADO Y.....	GRADO Y.....	
NOMBRES	NOMBRES	Fecha:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:</b> AUXILIAR DE ESTADISTICO (CAJERO)		Plaza Org. 206
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> BACHILLER EN COMERCIO Y ADMINIST. ESPECIAL. CONTABILID.		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO:</b> INOCAR	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>FINANCIERO – CONTABILIDAD</b>	<b>CODIGO</b> .....
<b>CODIGO:</b> .....		
<b>FUNCIONES :</b>		
<p>a. PREPARAR Y PROCESAR LA INFORMACION ESTADISTICA DEL MOVIMIENTO DEL TRAFICO INTERNACIONAL DE BUQUES CON BANDERA NACIONAL O EXTRANJERA EN TONELADAS Y/O BUQUES.</p> <p>b. PREPARAR Y PROCESAR LA INFORMACION ESTADISTICA RELACIONADA CON LAS RECAUDACIONES OBTENIDAS POR LA TASA DE FAROS Y BOYAS, EN DOLARES</p> <p>c. COORDINAR CON PRESUPUESTO ,CONTABILIDAD Y PAGADURIA EL INGRESO DE LAS RECAUDACIONES DE LA TASA DE FAROS Y BOYAS.</p> <p>d. PROCESAR LA INFORMACION RELACIONADA CON LOS ARRIBOS Y ZARPES DE BUQUES ENVIADOS MENSUALMENTE POR LAS CAPITANIAS Y/O TERMINALES PETROLEROS PARA CONTROL DEL PAGO DE LA TASA.</p> <p>e. EFECTUAR UN INFORME MENSUAL DE LAS TRANSFERENCIAS REALIZADAS A PAGRAL. Y CONCILIACION DE LA CUE CUENTA DIGMER-FAROS Y BOYAS</p> <p>f. VERIFICAR QUE LOS CERTIFICADOS DE ARQUEOS ENTREGADOS MENSUALMENTE POR CAPUIL ESTEN ACORDE A LOS PAGADOS POR LAS AGENCIAS.</p> <p>g. LLEVAR UN CONTROL DE LAS PLANILLAS PROVISIONALES EMITIDAS POR LAS CAPITANIAS Y ENTREGADAS A DIGMER INOCAR PARA LA ELABORACION DE LAS FACTURAS DEFINITIVAS.</p> <p>h. LLEVAR EL CONTROL DE LAS PLANILLAS DE E.E.E. BASUIL (agua-luz) PACIFICTEL.</p> <p>i. LLEVAR EL CONTROL DE LAS PLANILLAS EMPRESA ELECTRICA DE SANTA ELENA</p> <p>j. RECEPCION DE OFICIOS DE LAS CAPITANIAS Y AGENCIAS PARA SU RESPECTIVO TRAMITE</p> <p>k. ELABORACION DE NOTAS DE CREDITO.</p>		
<b>RELACIÓN DE MANDO:</b> * Informa por escrito al Jefe de Departamento sobre las recaudaciones de faros y boyas * Informa al Jefe de Contabilidad sobre aspectos relacionados con situación contable.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>APROBADO</b>	<b>OBSERVACIONES:</b>
FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	FIRMA GRADO Y..... NOMBRES	MI PLAZA ES DE CAJERO Y ESTOY DESEMPEÑANDO EL DE AUXILIAR DE ESTADISTICO   Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:</b> AUXILIAR DE ARCHIVO		Plaza Org.
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> Técnico en Archivo		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO:</b> INOCAR <b>CODIGO:</b> 1110	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> FINANCIERO - PAGADURIA	<b>CODIGO</b>
<p><b>TAREAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ordenar los comprobantes de egresos por año, mes, fecha y por secuencia, para guardar en las carpetas.</li> <li>b) El mismo proceso se realizar para archivar los cheques que el banco envía con los estados de cuenta que genera contabilidad.</li> <li>c) Pasos para ordenar el Comprobante de Egreso.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobante de egreso</li> <li>- Facturas originales</li> <li>- Orden de compra</li> <li>- Requisición</li> <li>- Comprobante de retención</li> <li>- Cuadro comparativo</li> <li>- Proformas y cotizaciones</li> <li>- Revisar y ordenar boletines de transferencia y reportes de caja (mes, año y fecha)</li> </ul> </li> </ul> <p>4. Realizar engomado, cocido, empastado y plastificar toda la documentación contable.</p>		
<b>RELACIÓN DE MANDO:</b>		
a) Informa al jefe de contabilidad		
<p style="text-align: center;"><b>RESPONSABLE</b></p>          <p><b>FIRMA</b> <b>GRADO Y</b> <b>NOMBRES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>APROBADO</b></p>          <p><b>FIRMA</b> <b>GRADO</b> <b>NOMBRES</b></p>	<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p><b>Actualmente estoy desempeñando la función de auxiliar de archivo según contrato No. 001/2005 contrato ocasional</b></p>          <p style="text-align: right;"><b>Fecha:</b></p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:</b> AYUDANTE DE ACTIVOS FIJOS		Plaza Org. 200
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> EMCI Bachiller en comercio y administración especial - contabilidad		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO:</b> INOCAR <b>CODIGO:</b> 1110	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>SECCIÓN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>CODIGO</b> 1113.3.1.1
<b>TAREAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participar en las constataciones físicas de los inventarios de activos fijos e internos en el Reparto y Unidades adscritas.</li> <li>b) Participar en la toma de inventarios físicos semestrales de la existencia de materiales de la Bodega General y de la Mapoteca. Elaborando los respectivos listados para presentar al señor Jefe Financiero.</li> <li>c) Hacer firmar a los custodios las actas de ingreso de nuevos bienes tanto de activos fijos como inventario interno, así como las actas de traspasos de bienes.</li> <li>d) Colocación etiquetas de identificación de los bienes activos fijos Y control Administrativo</li> <li>e) Colaborar en las constataciones físicas de inventarios en las entregas recepciones de inventarios por trasbordos de personal militar y civil.</li> <li>f) Colaborar en la elaboración de las Actas de traspaso de bienes inservibles para entregar al Centro de Acopio de DIRABA.</li> <li>g) Participar en la revisión y recepción de bienes inservibles de los Departamentos para entregarlos al Centro de Acopio de DIRABA.</li> <li>h) Participar en la revisión de materiales en estado de conservación inservible que deben ser dados de baja de la Bodega General, Mapoteca y otros departamentos. Destruyendo, incinerando o botando los materiales.</li> <li>i) Colaborar en el mantenimiento del archivo de activos fijos y control administrativo</li> <li>j) <b>Realizar otras actividades relacionadas con la División de Activos Fijos</b></li> <li>k) <b>Inspección de activos fijos (boyas, paneles y linterna etc. que se encuentran en las diferentes estaciones meteorológica y Litoral ecuatoriano y región INSULAR</b></li> </ul>		
<b>RELACIÓN DE MANDO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informa al Técnico de Inventarios sobre aspectos y novedades referentes al cargo.</li> </ul>		
<b>RESPONSABLE</b>  <b>FIRMA</b>  AYUDANTE DE ACTIVOS FIJOS	<b>APROBADO</b>  <b>FIRMA</b>  JEFE DE CONTABILIDAD	<b>OBSERVACIONES:</b>  MI NOMBRAMIENTO ES DE AGENTE DE COMPRA, PERO ESTOY PRESTANDO SERVICIO DE AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS  Fecha: Guayaquil, Agosto 2005

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD</b>		Plaza Org. <b>194</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> EMCI con título en Ing. Comercial, Economía, CPA o Ciencias a fines		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO: INOCAR</b> <b>CODIGO: 1110</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>DIVISIÓN DE CONTABILIDAD</b>	<b>CODIGO</b> <b>1113.1</b>
<p><b>TAREAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar, distribuir, y controlar las actividades que debe ejecutar el personal de menor nivel.</li> <li>b. Implantar nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a las políticas, procedimientos y disposiciones legales, determinadas por la Contraloría.</li> <li>c. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentos, directivas, políticas y demás regulaciones establecidas para el sistema contable.</li> <li>d. Realizar gestión de control interno previo y posterior al compromiso, gasto y desembolso de valores.</li> <li>e. Vigilar el registro oportuno de las transacciones operacionales que realiza la persona subalterna.</li> <li>f. Revisar y legalizar los comprobantes de ingreso, egreso y demás transacciones y/o boletines contables con su correcta aplicación contable – presupuestaria.</li> <li>g. Elaborar ajustes contables y presupuestarios.</li> <li>h. Elaboración y entrega de estados financieros con sus respectivos anexos.</li> <li>i. Coordinar y asesorar a directivos y jefes departamentales en materia contable.</li> <li>j. Organizar y estructurar el sistema contable (Plan de Cuentas), modificarlo y reestructurarlo de acuerdo a disposiciones superiores y necesidades de la organización.</li> <li>k. Vigilar por la calidad técnica y profesional del personal a su cargo.</li> <li>l) Informar al Jefe del Dpto. sobre cumplimiento de Observaciones y Recomendaciones de Revistas Financieras y auditoría realizados por la INSGAR</li> <li>l. Mantener actualizado y accesible el archivo contable.</li> </ul>		
<p><b>RELACIÓN DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informa al Director y Jefe de Departamento sobre aspectos financieros y contables.</li> <li>b) Recibe información del personal que supervisa.</li> <li>c) Informa al Jefe de Departamento sobre novedades en el área.</li> </ul>		



<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO O PUESTO:</b> SECRETARIA		Plaza Org. 193
<b>REQUISITOS DEL PUESTO:</b> EMCI con título de Secretaria, haber aprobado cursos de actualización sobre técnicas secretariales.		
<b>GRADO, NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>REPARTO:</b> INOCAR <b>CODIGO:</b> 1.110	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b> <b>DEPARTAMENTO DE FINANZAS</b>	<b>CODIGO</b> 1113.3
<p><b>TAREAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar la correspondencia recibida en el Lotus e ingresarla en el bitácora para que el Jefe del Departamento indique las acciones respectivas, previa su distribución a la División de Contabilidad.</li> <li>b. Tomar dictados, tipear oficios, fax, memorandos, informes, y otros documentos del departamento.</li> <li>c. Devolver los documentos tramitados a Secretaria General mediante el Lotus y/o archivar en el Departamento, según el caso.</li> <li>d. Cumplir con las normas establecidas para manejo y archivo de documentos, de acuerdo al Manual de Normalización Administrativa vigente.</li> <li>e. Tramitar la documentación de apoyo de los gastos realizados al Jefe Departamental para su firma.</li> <li>f. Proporcionar información de cierto nivel dentro del Instituto con autorización del Jefe Departamental</li> <li>g. Recibir e ingresar cheques para legalización de los mismos y los comprobantes al Jefe Financiero, luego entregar a la Pagaduría.</li> <li>h. Actividades de secretaria variadas.</li> </ol>		
<p><b>RELACIÓN DE MANDO:</b> Informa directamente al Jefe del Departamento novedades relacionadas al cargo.</p>		
<b>RESPONSABLE</b> <b>FIRMA</b> SECRETARIA	<b>APROBADO</b> <b>FIRMA</b> JEFE DE DEPARTAMENTO DE FINANZAS	<b>OBSERVACIONES:</b>  Fecha: Guayaquil, Agosto 2005

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### PROCEDIMIENTO PARA EMITIR ROLES DE PAGO MENSUALES

La división de Recursos Humanos y sección Roles de Pago son los centro de información donde se recopilan todas las acciones de personal que deben ser procesadas en Roles de Pago mensuales para posteriormente del resumen, emitir el cheque de sueldo, sujetándose al siguiente procedimiento.

<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACION</b>
a.	<u>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</u>	Elabora la hoja de datos para roles mensuales en la que previo análisis hará constar:  a) Cambios de sueldos por ascensos de categoría, niveles o por emisión de nueva escala de sueldos. b) Pago de subsidios familiares o matrimoniales según autorización en orden general. c) Pago de antigüedad. d) Suspensión de pago de subsidios. e) Devolución de descuentos mal efectuados en el mes anterior por faltas y atrasos. f) Justificativos diarios por permisos, licencias, enfermedades, comisiones, atrasos etc.

<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACIÓN</b>
01	<u>ENCARGADO DE ROLES</u>	Ejecuta las siguientes acciones:  a) Descuentos por sanciones disciplinarias. Eliminación de roles de pago por renunciaciones del personal o terminación del contrato. Previa a la firma tanto del Subdirector administrativo, como el Jefe de Recursos Humanos.
02	<u>ENCARGADO DE ROLES</u>	Recibida la información de Recursos Humanos como también los siguientes descuentos:  a) Descuentos de ley para IESS por aportaciones, préstamos Quirografarios, hipotecarios, etc.  b) Descuentos para la CAPREMCI por aportaciones, préstamos etc.  c) Descuentos para DIRBIE, COOPAC, COVIAN y Coop.29 de octubre, retenciones judiciales.  d) Descuentos por anticipos o préstamos reembolsables.  e) Descuentos autorizado por el Señor Director.
03	<u>SECRETARIA RECURSOS-H</u>	Efectúa un reporte mensual (21 al 20 de cada mes) con la información pertinente.

Presentando las justificaciones por asistencia del personal hora de ingreso (comisiones, salida, permisos, licencias etc.)

a. JEFE DE RECURSOS  
HUMANOS

a) Envía al encargado de roles par que proceda al termino del mes (22) cierre el proceso de datos del rol e informa a la pagaduría que proceda a realizar las transferencias, el valor total liquido de la cuenta fiscal a la cuenta sueldos del banco central, una vez acreditado el valor se procede a realizar la papeleta de de transferencia de la cuenta sueldos (Banco Central) a la cuenta del Banco Rumiñahui y así acreditar los sueldos a cada EMCI en su respectiva cuenta.

b) Se procesa información del rol y se emite el comprobante de diario para su registro en contabilidad.

c) Se archiva comprobante de diario de la contabilización de Rol y sus reportes. (Rol de Pagos, listados de descuentos, etc.)

d) Elabora las planillas de aportes al IESS y actualiza información de descuentos de préstamos quirografarios.

e) Informe de pagos de aportes y prestamos a la CAPREMCI.

f) Informes de pagos por descuentos a terceros y sus listados Judiciales, etc.

05 ENCARGADO DE ROLES

Entrega a contabilidad, para que registre los informes y luego los remita a pagaduría para que esta emita la transferencia o cheques para el pago.

06 PAGADURIA

Emitirá la transferencia y cheques Previa las firma del director o subdirector-técnico.

Procede mensualmente a entregar por departamento los correspondientes y tabulados y listados de valor a recibir para que sean legalizados por el Empleado.

**POSTERIORES:**

Para el pago de obligaciones contraídas como fuente de retención y pago de remuneraciones, el encargado de roles, en coordinación con pagaduría cumplirá con las siguientes obligaciones permanentes:

a) El pago de Fondo de Reserva Anual de los EMCIS. Se lo debe realizar en el mes de marzo del siguiente año y si el empleado a cesado en cualquier fecha del mes o del año, el plazo para el pago es de 30 días posteriores a su salida y su valor es equivalente a la doceava parte del total de sueldos imponible percibidos en el año, a partir del segundo año de servicio de la institución.

b) Pago del decimotercero sueldo se lo realizará hasta el 15 de diciembre del año considerado y equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por miembro de la reserva activa y empleados civiles.

c) Pago del decimocuarto remuneración equivale a dos salarios mínimos vitales vigente a la fecha para el sector público y se paga hasta el 15 de septiembre de cada año.

d) Pago de decimoquinto remuneración, equivale al pago de \$ 2,00 en el mes de abril.

e) Pago bonificación por el día de la FF.AA. : equivale a tres veces la base de cálculos vigente y se cancelara hasta el 24 de mayo de cada año.

**NOTA:** para los casos de pagos de servicios ocasionales por planilla y serán autorizados únicamente por el señor Director y en conocimiento del Señor Subdirector-Administrativo.

No.:	EJECUTANTE	OPERACION
01	<u>JEFES DE DPTOS.</u>	Presentan requisiciones y/o solicitudes de trabajo de las necesidades al Señor Subdirector, previa verificación de Disponibilidad de fondos en presupuesto.
02	<u>SUBDIRECTOR</u>	Aprueba o niega los ítems que constan en la requisición para su compra.
03	<u>DPTO.ADMIN.</u>	Recepta requisición y/o solicitud de Trabajo y distribuye a los proveedores internos.
04	<u>PROVEEDOR</u>	Cotiza los materiales y/o servicios Solicitados y elabora el cuadro Comparativo respectivo.

- 05 JEFE ADMINISTRATIVO Escoge y aprueba una cotización de acuerdo a sus requerimientos teniendo en consideración, el costo y la calidad en coordinación con el departamento solicitante y envía a Contabilidad para el trámite de pago correspondiente
- 06 PAGADURIA Con la información recibida de Contabilidad procede a elaborar cheque y a cancelar al Vendedor.

### PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

De conformidad con el Manual de Procedimientos para la adquisición de Bienes de la Armada, trimestralmente cada Reparto debe remitir el Movimiento de Activos Fijos a la Dirección General de Finanzas para su actualización, dentro de los diez primeros días posteriores al trimestre.

El control que efectúa el INOCAR, es el siguiente: cada Jefe de Departamento, División, Sección y Usuario, es responsable e los Activos Fijos y el Señor Jefe del Departamento Financiero controla que se cumpla el ingreso mensual respectivo.

#### No.: EJECUTANTE

#### OPERACION

- 01 PROVEEDOR Compra, y entrega el bien al bodeguero el cual procede a la revisión e Ingreso del bien.

- |    |                          |  |
|----|--------------------------|--|
| 02 | <u>BODEGUERO</u>         | Entrega al bien al Jefe del Dpto. delegado o usuario, que solicita mediante pedido de bodega.                                      |
| 03 | <u>JEFE DE DPTOS.</u>    | Revisan el equipo o bien que reciben con lo que se responsabilizan de su mantenimiento y Custodia.                                 |
| 04 | <u>ENCARGADO ACTIVOS</u> | Elabora el reporte de movimiento mensual de activos fijos para Contabilidad y en forma trimestral para la DIGFIN, mediante oficio. |
| 05 | <u>JEFE FINANCIERO</u>   | Revisa el reporte para presentar el Director.  |
| 06 | <u>DIRECTOR</u>          | Revisa y legaliza el reporte y oficio que envían a DIGFIN.   |

### **302.12 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE BODEGA**

Para el control de materiales fungibles, el INOCAR cuenta con un pañol de consumos en donde se tiene un stock para tres meses de los ítems de uso general.

Mensualmente el bodeguero presenta el inventario de consumo al Señor Jefe de Departamento revisa y hace legalizar con el visto bueno al Señor Director del Instituto Oceanográfico.



<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACIÓN</b>
01	<u>BODEGUERO</u>	Recibe el material del proveedor y procede a verificar con orden de compra y factura para luego realizar el ingreso al sistema Computarizado.
02	<u>JEFES DE DPTOS.</u>	Solicitan los consumos al Señor Jefe Administrativo, a través de la requisición de materiales respectiva.
03	<u>JEFE ADMINISTRATIVO</u>	Revisa y aprueba ítems y cantidades para su compra y despacho.
04	<u>ENCARGADO DEL SISTEMA DE BODEGA.</u>	Recibe solicitud, codifica, captura y emite Comprobante de egreso a través del sistema Computarizado y entrega al usuario para luego legalizar por quien recibe.
05	<u>JEFE DPTO.</u>	Verifica y legaliza comprobante de egreso.
06	<u>BODEGUERO</u>	Recibe el comprobante de egreso y procede a la entrega de material. Hace firmar recibí material y procede a entregar comprobante de egreso original, al encargado de sistema de bodega.
07	<u>ENCARGADO SIST.BODEGA</u>	Recibe comprobante de egreso del día, luego procede a elaborar una validación de egresos E Ingresos, para luego reportar a contabilidad.

- 08 JEFE FINANCIERO Revisa saldos mensuales de artículos de bodega  
09 DIRECTOR Revisa y firma visto bueno al inventario mensual.

### PROCEDIMIENTO PARA CONTROLAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA.

Para su aplicación el encargado de Presupuesto se rige por lo dispuesto en la normativa del Plan Director, en el cual indica en forma detallada los pasos a seguir para una correcta ejecución del Plan Anual de Actividades aprobado.

<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACION</b>
01	<u>PRESUPUESTO</u>	Lleva el control actualizado de la ejecución de las fases e ítems y Partidas, de los proyectos pertenecientes al Plan Básico "Juliet", cuando existen desviaciones significativas elabora los altepros y altepas a ser presentados según lo establecido en la normativa del Plan Director.
02	<u>JEFE FINANCIERO</u>	Revisa lo elaborado, analiza y pasa para la Legalización del Señor Director.
03	<u>DIRECTOR</u>	Legaliza y ordena el envío.

**PROCEDIMIENTO PARA ADQUISICION DE MATERIAL O EJECUCION DE SOLICITUDES DE TRABAJOS**

En el momento que se quiera realizar una requisición o ejecución es importante realizar y tener un orden definido y establecido.

<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACIÓN</b>
01	<u>TRIPULANTE ENCARGADO</u>	Comunicar las necesidades de material o trabajo al jefe departamental Elaborar el listado de material o trabajo necesario
02	<u>JEFE DEPARTAMENTAL</u>	Verificar a la partida que pertenece lo que se requiere. Realizar la requisición de materiales o solicitud de trabajo según formato de INOCAR.
03	<u>TRIPULANTE ENCARGADO</u>	Realizar 01 cotización de dicho material o trabajo a realizar
04	<u>JEFE DEPARTAMENTAL</u>	Realizar 01 cotización de dicho material o trabajo a realizar Adjuntar requisición/solicitud de trabajo.
05	<u>COMANDANTE</u>	Legalizar la requisición/solicitud de trabajo
06	<u>CONTABILIDAD</u>	Firma del encargado del presupuesto, proyecto - fase - ítem - saldo
07	<u>SUB DIRECCIÓN</u>	Registro de bitácora de ingreso

ADMINISTRATIVA

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 08 | <u>SERVICIOS GENERALES</u>               | Firma del subdirector administrativo Registro en bitácora egreso Secretaria.- bitácora recibir documentación |
| 09 | <u>COTIZADOR DEL BUQUE</u>               | Conseguir cotización o cotizaciones depende el caso  |
| 10 | <u>JEFE DE SERVICIOS GENERALES</u>       | Elabora el cuadro comparativo<br>Firma de cuadro comparativo   |
| 11 | <u>SECRETARIA DE SERVICIOS GENERALES</u> | Elabora orden de compra  |
| 12 | <u>SUB DIRECCION ADMINISTRATIVA</u>      | Firma de la Orden de compra  |
| 13 | <u>SERVICIOS GENERALES</u>               | Secretaria registra en el respectivo bitácora  |
| 14 | <u>ENCARGADO EN CONTABILIDAD</u>         | Registra y notifica  |
| 15 | <u>PAGADOR</u>                           | Elabora el cheque y envía para la firma  |
| 16 | <u>JEFE DE CONTABILIDAD</u>              | Firma de cheque  |
| 17 | <u>PAGADOR</u>                           | Firma el che que y envía a director  |
| 18 | <u>DIRECTOR</u>                          | Firma el cheque  |

- |    |                            |   |
|----|----------------------------|---|
| 19 | <u>PAGADOR</u>             | Firma definitiva del cheque   |
| 20 | <u>COTIZADOR DEL BUQUE</u> | Recibe los documentos   |
| 21 | <u>COTIZADOR DEL BUQUE</u> | Entrega cheque a beneficiario, legaliza y recibe el material/notifica a la compañía para que inicie el trabajo.<br>Entrega de material en bodega/ejecutan los trabajos. |
| 22 | <u>COTIZADOR DEL BUQUE</u> | Entrega de factura para legalizar en el buque   |

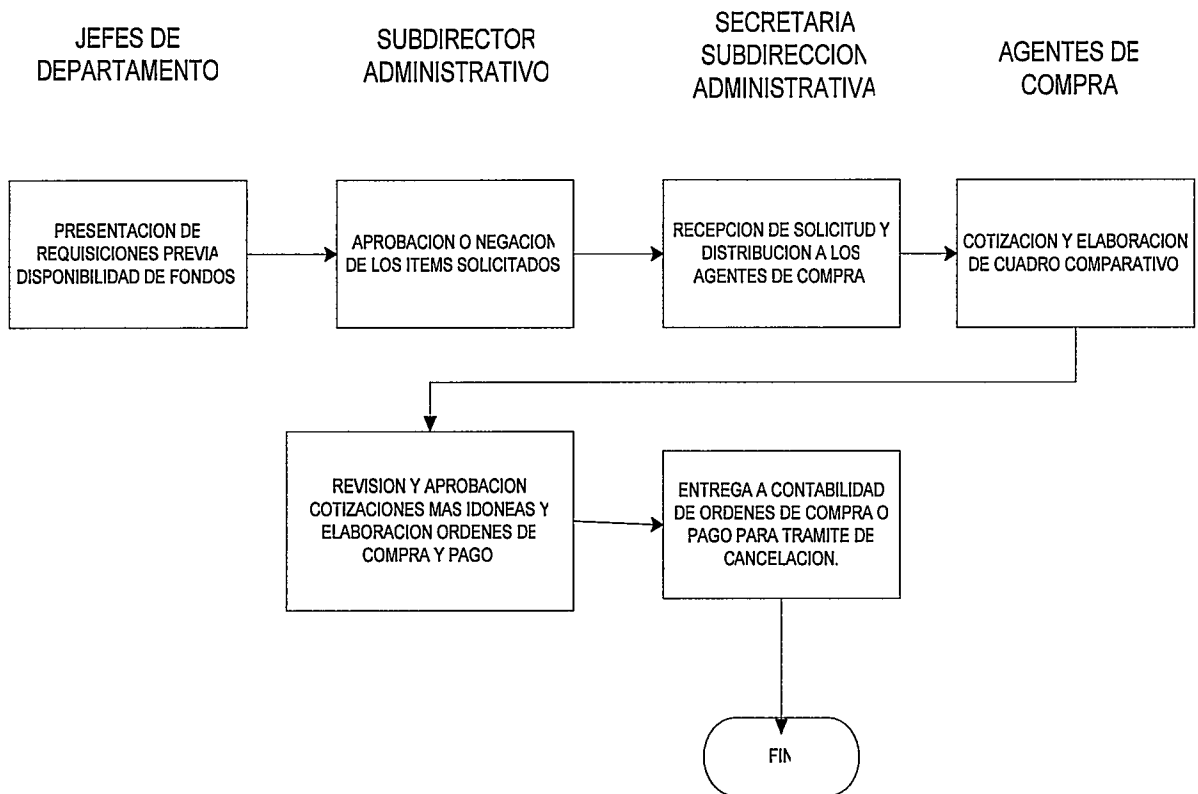
**PROCEDIMIENTO PARA PROCEDIMIENTOS PARA RETIRO DE MATERIAL DE BODEGA DE INOCAR PARA EL BUQUE.**

Al momento de tener un registro del material se debe contar con la mayoría del personal, necesarios para la ejecución de este procedimiento.

<b>No.:</b>	<b>EJECUTANTE</b>	<b>OPERACIÓN</b>
01	<u>JEFE DEPARTAMENTAL</u>	Firma de nota de egreso de bodega
02	<u>COMANDANTE</u>	Firma nota de egreso
03	<u>TRIPULANTE ENCARGADO</u>	Retiro del material de bodega
04	<u>ENCARGADO DEL PAÑOL DE SUMINISTROS</u>	Ingreso de material en pañol de suministros, anotando en el kardex.

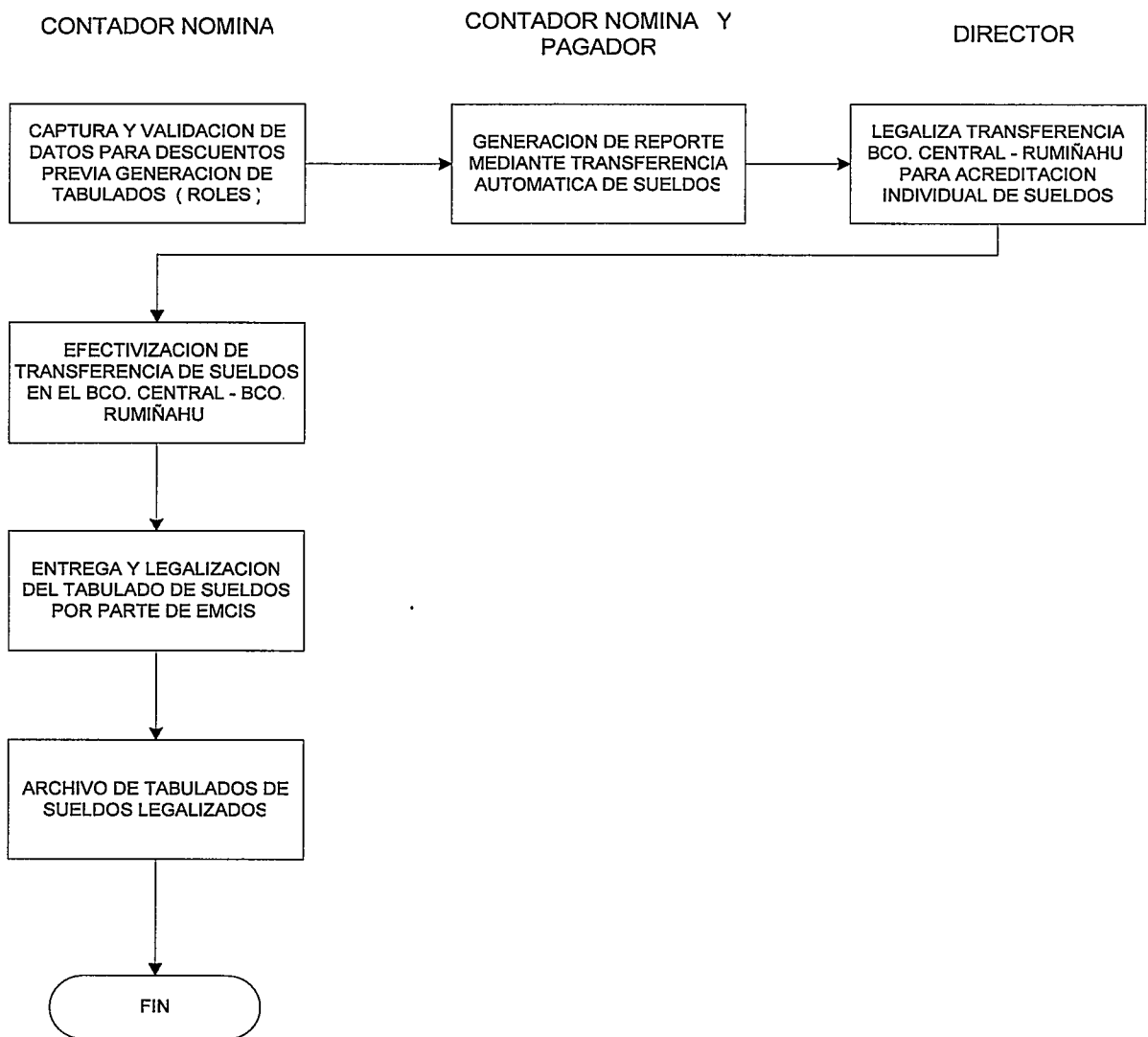
**FORMATO A4: FLUJOGRAMA DE SUBPROCESO**

**PROCEDIMIENTO PARA TRAMITE DE PEDIDOS DE MATERIALES Y / O  
SERVICIOS  
1110-1-1-G17**



**FORMATO A4: FLUJOGRAMA DE SUBPROCESO**

**PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE SUELDOS**  
**1110-1-1-G19**

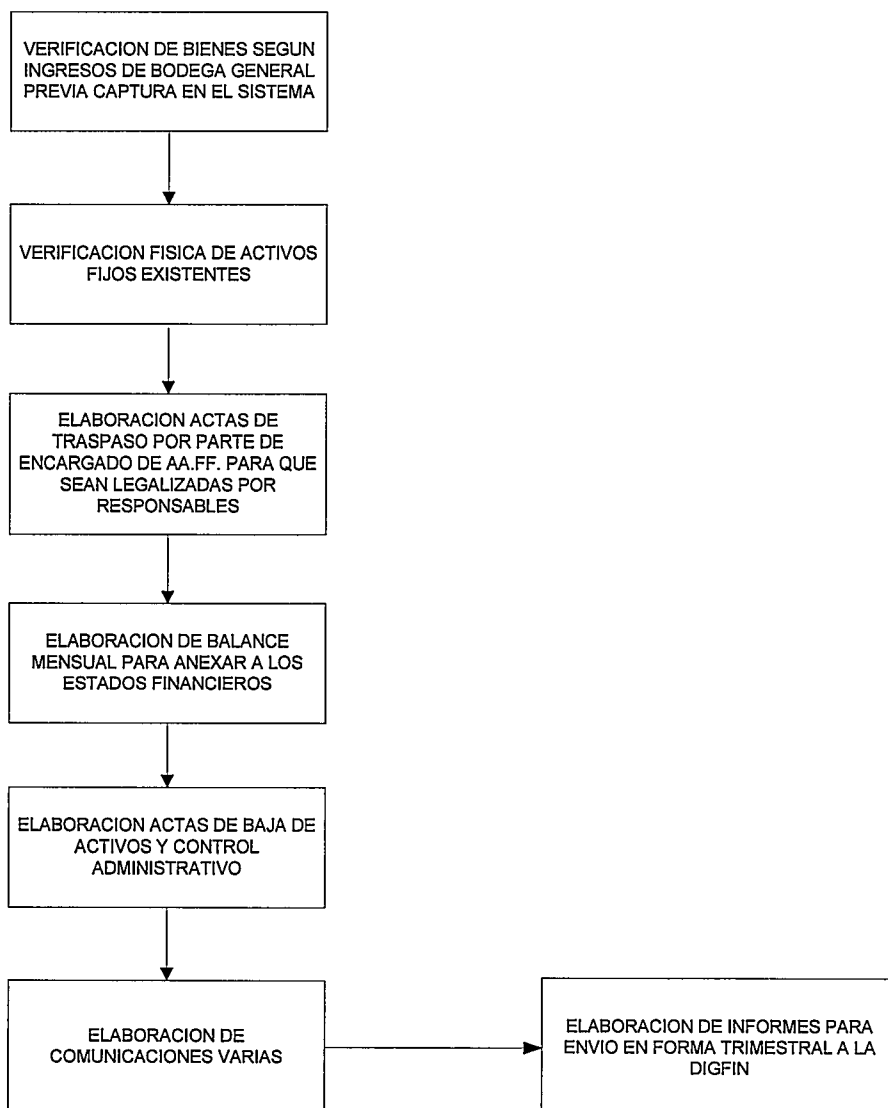


**FORMATO A4: FLUJOGRAMA DE SUBPROCESO**

**PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE ACTIVOS FIJOS**  
**1110-1-1-G22**

ENCARGADO DEL CONTROL DE ACTIVOS  
FIJOS

SECRETARIA DPTO.  
FINANCIERO





### **3 Propuesta de Diseño**

La decisión de la Institución de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, como se dijo anteriormente, reflejará la preocupación por buscar la mejora de sus procesos y actividades en general. Para esto se requiere de un modelo que una la misión de la empresa, en nuestro caso la Unidad Financiera y el esfuerzo de cada área o sección en una sinergia de resultados hacia la competitividad y la calidad.

Esto no implica la ejecución de un nuevo sistema financiero – presupuestario, el diseño de un sistema para evaluar la gestión de la calidad, proporcionara las herramientas necesarias para optimizar el Plan Director, de tal manera, sirva de plataforma para desarrollar al interior de la institución Naval una serie de actividades, procesos y procedimientos, que cumplan con los requisitos del cliente, o lo que es lo mismo satisfaga sus necesidades y expectativas; luego de aquí se concluye la importancia del sistema de gestión de la calidad para cualquier organización es la forma ideal de garantizar el porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos necesarios para la sustentabilidad en el tiempo.

Un Sistema de Gestión de Calidad con procesos y procedimientos ágiles y comprensibles para todo el personal que se verá envuelto en el mismo. El modelo será adecuado y aplicable a todas las Unidades Financieras de los diferentes Repartos Navales.

La base del presente diseño se ha enfocado profundamente en las características y necesidades de la unidad así como en los deseos y pretensiones de sus actuales usuarios.

Todos los elementos del Sistema de Gestión de Calidad se estructuraron en forma tal que permiten un control y aseguramiento de todos los procesos del área que están involucrados con la Gestión de Calidad.

Se requiere ver la empresa, como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones e interdependencias con los diferentes actores relacionados con la Unidad (Proveedores, instituciones de crédito, clientes, personal, etc.).

Para tener éxito en la implantación del presente Sistema de Gestión de Calidad se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa. Esto se lo hará dando el ejemplo, el Director o Jefe, en su calidad de cabeza principal deberá ser el primero en practicar la calidad de gestión, mejorando el trato con sus subordinados, involucrándose más en cada una de las actividades. Si es necesario y posible realizando charlas de la importancia de la Gestión de Calidad.
- Establecer la atención centrada en el cliente o usuario creando el máximo valor. La satisfacción del cliente o usuario va a ser la principal herramienta de evaluación del servicio prestado. La satisfacción es el principal indicador de que las actividades de una institución se están manejando correctamente, de acuerdo a las necesidades del usuario.

- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre. La Gestión de Calidad no es algo de una semana, un mes o un año, no se trata de temporadas, es un proceso continuo y sin fin, la mejora y búsqueda de la calidad debe ser constante.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los servicios. Se necesita paciencia y dedicación para obtener los resultados esperados y cumplir con los objetivos propuestos.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad. Se pedirá no solo a los directores o mandos superiores sino también a todo el personal que no duden en presentar cualquier proyecto o idea que beneficie la efectividad de la unidad.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad. Se detallará cada uno de los procesos y procedimientos de todas las actividades que realizan cada uno de los empleados de la unidad.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua. Analizar constantemente el desarrollo de las actividades en busca de la forma más efectiva y eficaz de realizarlas.

Se debe buscar crear una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.

### Quién debe actuar

Independientemente de los servicios externos que se quieran subcontratar, es evidente que siempre deberán distribuirse algunas tareas y designarse los responsables para llevarlas a cabo desde *dentro* de la empresa. Se podrán asignar funciones a personal ya integrante, o incluso ampliar el *staff* actual con nuevos miembros dedicados parcial o totalmente a la implantación del sistema.

En todo caso, para desarrollar un plan de aseguramiento de la calidad con éxito es aconsejable contar con las siguientes personas:

**a) *Un responsable de la gestión de la calidad (Quality Management Representative, QMR):***

Si tomamos como base la norma ISO 9001, veremos que esta establece que la dirección de la organización, en nuestro caso la Unidad Financiera, deberá designar un miembro de su propio equipo directivo con el fin de asegurar la conformidad del sistema con la norma correspondiente, mantener su eficacia, e informar periódicamente a la dirección de la Unidad. Estas tareas serán compatibles con otras que esta persona tuviera en otras áreas de la actividad, lo que significa una dedicación no exclusiva a las tareas de la calidad. Lo que sí se requiere es que la persona designada tenga una experiencia probada en el sector, una cierta autoridad como miembro de dirección, y conozca a fondo todos los procesos de la Unidad Financiera.

**b) Un coordinador del Sistema:**

En dependencia del QMR, o siendo él mismo en empresas pequeñas, es necesario que haya una persona que resuelva los problemas que se planteen eventualmente con relación a la eficacia del sistema, que cumpla los calendarios establecidos, y que desarrolle las directrices e instrucciones del QMR.

**c) Una comisión para la calidad (el Comité de Administración Calidad):**

Para formar el Comité de Calidad, habitualmente se nombra a un grupo compuesto por los directivos, el QMR y la alta dirección, que juntos, crean un órgano colegiado y con carácter consultivo.

La responsabilidad básica del Comité será la de lanzar, coordinar e institucionalizar las acciones relacionadas con la calidad. Una de las primeras acciones del Comité será la de definir e informar a todo el mundo sobre sus competencias, infundiendo una imagen unitaria, y dando a conocer su existencia, su funcionamiento y sus responsabilidades, a todos los niveles de la Unidad. En este sentido, puede ser interesante que el comité comunique abiertamente todas sus tareas y resoluciones (en el tablón de anuncios, mediante circulares, etc.). De todas ellas, las más elementales son las siguientes:

1. Cooperar con la alta dirección en la formulación de la política de calidad.
2. Examen y definición de los aspectos de la calidad más relevantes en la organización (costes de la no-calidad, duración de los procesos, satisfacción de los clientes, etc.)

3. Aprobar (en su caso) el procedimiento de selección de proyectos relacionados con la calidad elaborado por el QMR.
4. Aprobar (en su caso) el procedimiento de creación de grupos de trabajo elaborado por el QMR.
5. Revisar periódicamente el sistema de recompensas e incentivos.
6. Evaluar los índices de calidad obtenidos (reclamaciones, incidencias, tendencias, etc.) periódicamente y levantar no conformidades, si es preciso.
7. Aprobar los proyectos, medidas y programas globales en sus aspectos más relevantes (timing, objetivos, pasos, ..).
8. Aprobar/revisar los procedimientos de formación y de selección de personal.

Como se dijo anteriormente se definirán los directivos que formaran parte de Comité de Administración de la Gestión de Calidad que coordinará, establecerá y comunicará lo siguiente:

- Los objetivos y la política de calidad.
- La organización del modelo.
- La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.
- El nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores y técnicos

- El programa de trabajo general de todos los involucrados.
- La implantación y seguimiento del modelo de calidad.
- Las correcciones y adecuaciones que se requieran.
- La gestión de los recursos necesarios.

Los directivos de alto nivel de la Unidad Financiera deberán ser los líderes de los procesos clave, los directivos de nivel medio los líderes de los procesos de apoyo y los hombres clave serán los jefes de departamento o secciones y personal de confianza. Los supervisores técnicos serán los expertos en modelos de calidad.

Se trata, en definitiva, de un grupo que se reúne cada mes o cada 15 días para tratar asuntos vinculados a la calidad, analizar los índices obtenidos y determinar actuaciones a realizar durante el período. Cada uno de sus miembros deberá comunicar luego a los jefes de sus departamentos las medidas que se hayan adoptado en el seno del comité en relación a las tareas o procesos que afecten a dichos departamentos.

**d) Grupos de trabajo:**

Designados por los miembros del comité, son los encargados de desarrollar los procedimientos, comprobar su uso y evaluarlos periódicamente, con la aprobación de los mismos por el jefe del departamento correspondiente y la revisión del QMR.

Se crearán distintos grupos de trabajo en función de los distintos procedimientos a redactar. Generalmente, los grupos se componen de personas pertenecientes a distintos niveles de un mismo departamento, área o proceso.

**e) Auditores internos:**

Sin perjuicio de las funciones directamente vinculadas a su cargo, una o varias personas se encargarán de las auditorías internas. Lo más importante es que el/los auditor/es designado/s sea independiente de aquel que tenga responsabilidad directa sobre la actividad que esté auditando. En otras palabras, se exige que un auditor interno nunca audite su propia actividad o el departamento al que pertenece.

Para designar a los designados se puede contratar un curso externo donde se capacite al personal seleccionado por la Unidad o un curso general donde se escoja a los empleados más capacitados para la labor de acuerdo a los resultados arrojados por la empresa encargada del curso.

El plan de auditorías internas debe:

- verificar que todas las actividades de calidad cumplen con los requerimientos
- determinar la efectividad del sistema de calidad.

Etapas de un proceso típico de auditorías internas



Etapa	Descripción:	Responsable:
1	Desarrollo del plan	Director del sistema de calidad
2	Se programan las auditorías de acuerdo al estado y a la importancia de las actividades	
3	La organización es auditada	Auditor
4	Se envían los resultados de la auditoría al responsable del área auditada	
5	Se revisan las no conformidades encontradas	Área auditada
6	Se toman medidas correctivas de las no conformidades	

***f) Personal debidamente formado e informado:***

Como ya se ha dicho, todos los miembros de la Unidad deben estar involucrados en el proyecto de aseguramiento de la calidad, y deben desarrollar sus tareas en consecuencia. Además, en lo referente a las funciones propias de cada persona, la norma establece la necesidad de mantener, a cargo de la Unidad, una formación periódica especializada para cada puesto de trabajo.

Todos los cargos aquí descritos son compatibles entre sí. Ello significa que una misma persona puede ser, por ejemplo, miembro del comité de calidad, QMR, y auditor interno al mismo tiempo, siempre y cuando las áreas que audite no sean las de su autoridad. En otras palabras, podrá auditar todas las áreas y procedimientos de la Unidad exceptuando los que correspondan al QMR, que deberán ser auditados por otra persona.

En la medida de lo posible, debe evitarse la concurrencia de responsabilidades (o cargos si se quiere) en una misma persona, pues empobrece el desempeño de las mismas. Sin embargo, y tratándose sobre todo de empresas pequeñas y con escaso personal, se trata de una situación autorizada por la norma.

### **3.1 Funciones principales de los involucrados en el diseño del Sistema de Gestión Calidad**

- Diagnóstico integral

Para el diseño del Sistema de Gestión de calidad para la Unidad Financiera se comenzó realizando una evaluación integral. Por medio de esta evaluación se obtuvo información acerca de situación actual de la unidad:

- No existe un Sistema de Gestión de Calidad.
- No existe una política de calidad ni objetivos definidos para toda la unidad.
- Falta detalle y codificación de procesos que permita una mayor organización documental.
- No se realiza selección ni evaluación de proveedores.

- No existe codificación de los archivadores, que de mayor agilidad a la búsqueda de información.
- La documentación no está formateada.
- Hay requisitos establecidos para la selección de personal pero no están suficientemente detallados y tampoco se define el grado de importancia de cada uno de ellos.
- No existe un sistema de autoevaluación del personal donde se pueda medir la eficacia de cada una de las secciones y constatar si se han cumplido o no los objetivos propuestos.

Si se decide por la implantación del presente diseño será necesario evaluar los sistemas y procesos, a las personas involucradas y los resultados cualitativos y cuantitativos que se observan, para conocer lo que provoca las desviaciones y lo que causa las limitaciones durante la implantación del modelo de calidad y las mejoras proyectadas.

La evaluación periódica del modelo de calidad permite tener permanentemente procesos de mejora continua.

### **3.2 Diseño de la documentación del Sistema**

#### **Organización para la Calidad**

#### **Responsabilidad y Autoridad**

- Definir y documentar la responsabilidad, autoridad y relaciones de quienes estarán a cargo de:
  - a. Iniciar acciones para prevenir no conformidades en el producto, el proceso y el sistema de calidad.
  - b. Identificar y registrar problemas relacionados con el producto, el proceso y el sistema de calidad.
  - c. Iniciar, recomendar o brindar soluciones.
  - d. Verificar la implantación de soluciones
  - e. Controlar un producto no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia.

#### **Recursos**

- Identificar los requisitos de recursos.
- Suministrar los recursos adecuados.
- Asignar personal entrenado para:

- a. La administración del Sistema de Calidad
- b. La realización del trabajo de verificación
- c. La realización de las auditorías internas de calidad.

### **Representante de la Gerencia**

- Designar un miembro del grupo directivo con autoridad definida para:
  - a. Asegurar que se establezcan, se implanten y se mantengan los requisitos del Sistema de Calidad.
  - b. Informar a la gerencia acerca del desempeño del sistema para su revisión y mejoramiento.

### **Revisión por la Gerencia**

- A intervalos definidos.
- Mantener registros de estas revisiones.

### **Objetivos de Calidad**

Los Objetivos de Calidad permitirán detallar la meta general de la Unidad Financiera y las específicas de las secciones que a ella pertenecen. Estos objetivos permitirán tener muy claro hacia donde van dirigidos los trabajos de la Unidad, y que se espera conseguir con ellos.

Las secciones pueden tener sus propios objetivos de tal manera que se diferencien las metas a conseguir de cada una de ellas.

Será necesario editar estos objetivos y ponerlos en cada uno de los escritorios de las respectivas secciones de manera que y todos los puedan conocer, no solo el personal interno sino también los visitantes.

### ***Política de Calidad***

La Política de Calidad detalla la manera de trabajar de la Unidad y de sus secciones, siguiendo que parámetros y bajo que normas.

Se editará la política y se la publicará en la cartelera indefinidamente.

Es necesario:

- Definir y documentar la Política de Calidad
- Establecer el compromiso con la calidad
- Corresponder a las metas organizacionales
- Estar acorde a las expectativas y necesidades del cliente o usuario
- Asegurar que la Política se entienda, se implante y se mantenga en todos los niveles de la organización.

### ***Formatos***

Los formatos son el diseño que se le da a cada documento de una función específica, el cual no variará a menos que sea necesario y se haga la solicitud de cambio pertinente. Se crearán formatos específicos codificados para cada uno de los documentos a utilizar como es el caso de los procesos (ver Procesos), balance general, estado de resultados, control de caja chica, control de adquisiciones, control de cheques emitidos, roles de pago, facturas, selección y evaluación de proveedores, indicadores, etc.

### ***Logo***

De ser necesario y de obtener el permiso respectivo de la Naval, se ubicará el logo en cada uno de los formatos, procedimientos, listas maestras, control de registros, y otros documento creados para el mejor uso del Sistema de Gestión de la Calidad.

El logo brindará mayor seriedad y formalidad al Sistema.

### ***Instructivos***

Los instructivos son el listado de las actividades a realizar para completar una determinada función. Son parecidos a los procedimientos pero son menos específicos en el detalle de los pasos a seguir. Además trabajan a manera de listado.

Los instructivos se los codificará y archivará según la sección a la cual pertenezcan. Se puede apreciar el diseño de un Instructivo en la punto se Recursos Humanos que tratamos mas adelante.

## **Procesos**

Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy claro que se entiende por un proceso.

Se puede decir que un proceso es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.

Un proceso es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por los que son *predecibles y medibles*.

Tradicionalmente las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la gestión de procesos que percibe al organismo como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.

Los procesos fluirán a través de distintas secciones y puestos de la Unidad funcional.

En los procesos se detallarán los siguientes puntos:



- **Objetivo.-** Que se desea lograr con el proceso.
- **Política.-** De que manera se realiza el proceso. Bajo que pautas
- **Alcance.-** Que secciones o personal que interviene en el proceso.
- **Responsabilidades.-** Obligaciones de cada una de las personas o secciones que intervienen en el proceso.
- **Referencias.-** Documentos (Formatos u otros procedimientos) que se nombren en el proceso.
- **Descripción del procedimiento.-** Detalle de cada uno de los pasos a seguir para el desarrollo del proceso.
- **Límites de aceptación del proceso.-** Sin los límites de aceptación (ver indicadores) designados para el proceso.
- **Anexos.-** Documentación extra.

El formato para proceso sería tentativamente de la siguiente manera:

CODIGO: FECHA: PAGINA:	PROCEDIMIENTO	LOGO
	<b>Título del Proceso</b>	

**1. OBJETIVO**

**2. POLITICA**

**3. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a

**4. RESPONSABILIDADES**

El contador es la persona responsable de

**5. REFERENCIAS**

**6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

**7. LÍMITES DE ACEPTACIÓN DEL PROCESO (LAP)**

**8. ANEXOS**

Una vez detallados los procesos se podrá determinar cuales necesitarán ser mejorados o rediseñados para cumplir de una mejor manera los objetivos establecidos.

Los procesos de mayor impacto hacia los clientes son los que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- Tener como líderes de proceso clave a personas que reúnan la mayoría de los requisitos requeridos en la descripción de puestos.
- Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.
- Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados.
- Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos considerando necesidades de los clientes.
- Incluir actividades de investigación y desarrollo para adecuar y mejorar los procesos y responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.

- Orientar los procesos hacia la simplificación y a la competitividad a través de la innovación y actualización tecnológica.
- Asegurar que los servicios satisfagan permanentemente a los clientes internos y externos.
- Impactar en el rendimiento de la empresa.

Ejemplo de algunos procesos de apoyo o adjetivos

- Preparar la nómina.
- Administración de personal (Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal)
- Seleccionar un proveedor.
- Comprar los insumos, productos y servicios.
- Proporcionar un servicio.
- Mantener la maquinaria en las mejores condiciones.
- Elaborar el inventario físico..

Ejemplo de algunos procesos de apoyo en el área de contabilidad y presupuesto

- Proceso contable: Caja, cuentas por cobrar, pagos anticipados, activos circulantes, fijos, documentos por pagar, cuentas comerciales por pagar, impuestos, otros gastos acumulados, cuentas de capital, ingresos y gastos, etc.
- Proceso de control presupuestal: planeación presupuestal, ejercicio presupuestal, elaboración de presupuestos y distribución del presupuesto del área.
- Proceso de control financiero.
- Proceso de control de costos
- Elaborar los informes financieros

### ***Procesos de mejora continua***

Mejorar es una necesidad de cualquier persona o empresa que quiera ser competitiva con la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en donde mejorar es el nombre del juego.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implantación.

Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa.

La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.

El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

***Procesos nuevos***

La implantación de un proceso nuevo requerirá cumplir con lo siguiente:

- Tener un programa de actividades definido.
- Tener una participación organizada del personal.
- Tener personal capacitado y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.
- Tener los recursos financieros necesarios.
- Crear nuevas y diferentes actividades.
- Documentar y tener evidencias de lo que se dice que hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.
- Características de los procesos
- Tienen como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos
- Todos los procesos deben tener un líder.
- Deben estar documentados.

- Tienen entradas y salidas que se pueden medir.
- Tienen un principio y un fin o sea que tienen límites.
- Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.
- Se pueden medir y mejorar permanentemente.

### ***Listas maestras***

Se utilizaran listas maestras como herramientas de control de formatos, procedimientos, y todo otro documento que este codificado y registrado.

En las listas maestras se enlistarán los diferentes formatos y procedimientos en orden de codificación numérica con su respectiva versión. Incluso las listas maestras tendrán su formato y versión.

Esta herramienta permitirá acceder a los diferentes formatos de manera más rápida y además a mantener la documentación mejor organizada.

- Código.- Combinación ordenada de números o letras que permitirán la organización y señalización de la documentación pertinente.



Así podremos organizar los formatos según las secciones por ejemplo:

*Contabilidad: FOR SC 000*, donde FOR= Formato, SC= Sección Contabilidad, y 000 Corresponderá al numero de formato.

*Pagaduría: FOR SP 000*, donde SP= Sección Pagaduría

*Adquisiciones: FOR SA 000*, donde SA= Sección Adquisiciones

*Presupuesto: FOR SB 000*, donde SB= Sección Presupuesto (B por Budget, presupuesto en Inglés)

Los procedimientos:

*Contabilidad: PRO SC 000*, donde PRO= Procedimiento, SC= Sección Contabilidad, y 000 Corresponderá al numero de procedimiento.

*Pagaduría: PRO SP 000*, donde SP= Sección Pagaduría

*Adquisiciones: PRO SA 000*, donde SA= Sección Adquisiciones

*Presupuesto: PRO SB 000*, donde SB= Sección Presupuesto (B por Budget, presupuesto en Inglés)

Los instructivos se los podrá codificar de la siguiente manera:

*Contabilidad: INS SC 000*, donde INS= Instructivo, SC= Sección Contabilidad, y 000 Corresponderá al numero de instructivo.

*Pagaduría: INS SP 000*, donde SP= Sección Pagaduría

*Adquisiciones: INS SA 000*, donde SA= Sección Adquisiciones

*Presupuesto: INS SB 000*, donde SB= Sección Presupuesto (B por Budget, presupuesto en Inglés)

- *Versión.-* Fecha en la que se realizó el documento (formato, proceso, instructivo, etc.)

Se especificará la versión de todo documento ubicándola junto al código del mismo. Ambos estarán situados en la parte superior de la hoja debajo del título del documento.

La versión se la ordenará de la siguiente manera:

**VER Día-Mes-Año**  
**VER 00-00-00**

Donde VER= Versión

Se utilizarán formato numérico para la fecha. Ubicando primero el día, luego el mes y por ultimo el año de creación del documento. Se utilizarán dos números por periodo.

Se crearán también códigos que correspondan a la documentación utilizada por el Comité de la Administración de la Calidad.

Este Comité además de encargarse de los aspectos anteriormente nombrados, tendrá como función adicional el control de los códigos y versiones, así como la revisión de los registros y listas maestras.

De esta manera el código para el Comité sería:

**FOR AC 000**, donde FOR= Formato; AC= Administración de la Calidad; y 000 el número correspondiente.

**PRO AC 000**, donde PRO= Procedimiento; AC= Administración de la Calidad; y 000 el número correspondiente.

Así pues una lista maestra quedaría diseñada de la siguiente manera:

LOGO  
**LISTA MAESTRA**

FOR AC 001 VER 20-08-05

**APLICA:**                   FORMATO  
**SECCIÓN:**                Adquisiciones

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>
FOR SA 001	Evaluación de Proveedores	25-08-05
FOR SA 002	Selección de Proveedores	25-08-05
FOR SA 003		
FOR SA 004		
FOR SA 005		
FOR SA 006		
FOR SA 007		
FOR SA 008		
FOR SA 009		
FOR SA 010		
FOR SA 011		
FOR SA 012		
FOR SA 013		
FOR SA 014		
FOR SA 015		

Elaborado por

Aprobado por

**LOGO**  
**LISTA MAESTRA**

FOR AC 002 VER 20-08-05

**APLICA:** PROCEDIMIENTOS

**SECCIÓN:** Contabilidad

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>
PRO SC 001	Realización Balance General	25-08-05
PRO SC 002	Pago Proveedores	25-08-05
PRO SC 003		
PRO SC 004		
PRO SC 005		
PRO SC 006		
PRO SC 007		
PRO SC 008		
PRO SC 009		
PRO SC 010		
PRO SC 011		
PRO SC 012		
PRO SC 013		
PRO SC 014		
PRO SC 015		

Elaborado por

Aprobado por

**LOGO**  
**LISTA MAESTRA**

FOR AC 003 VER 20-08-05

**APLICA:** INSTRUCTIVOS  
**SECCIÓN:** Comité de Administración de la Calidad

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VERSIÓN</b>
INS AC 001	Selección del Personal	25-08-05
INS AC 002	Capacitación del Personal	25-08-05
INS AC 003		
INS AC 004		
INS AC 005		
INS AC 006		
INS AC 007		
INS AC 008		
INS AC 009		
INS AC 010		
INS AC 011		
INS AC 012		
INS AC 013		
INS AC 014		
INS AC 015		

Elaborado por

Aprobado por

### **Registros**

Los registros son los documentos que se utilizarán para especificar el nombre, código, versión, ubicación, tiempo de vigencia, y el tiempo y lugar de almacenamiento luego del tiempo de vigencia.

Los registros también son codificados y registrados ya que tienen un formato y una versión determinada. Pertenecen al área de administración de la calidad.

El registro permitirá ubicar los documentos en cualquier momento y de manera rápida.

Para el buen funcionamiento de los registros es esencial que se codifique todas las secciones de la Unidad Financiera, departamentos, archivadores, escritorios, cajones, e incluso computadores. Es importante la codificación de los computadores debido a que muchas veces los documentos encuentran guardados en el sistema. En estos casos se especificara su ruta de acceso.

**LOGO**  
**CONTROL DE REGISTROS**

FOR SA 009 VER: 24 08 05

APLICA A: Adquisiciones

Pag: 168/244

REGISTROS			ARCHIVO		TIEMPO		ACCESO
Código	Descripción	Versión	Lugar de almacenamiento	Clasificación	Activo	Pasivo	
FOR SA 001	Evaluación de Proveedores	25-08-05	OF2-A1-R3-FEV/SEL	Alfabético	1 año		Todas las secciones UF
			OF6-A2-R1-FEV/SELPAS			2 años	
FOR SA 002	Selección de Proveedores	25-08-05	OF2-A1-R3-FEV/SEL	Alfabético	1 año		Todas las secciones UF
			OF6-A2-R1-FEV/SELPAS			2 años	
FOR SA 003				Cronológico	2 años	indefinido	
FOR SA 004				Cronológico	2 meses	N/A	
FOR SA 005				Número	2 meses	N/A	
FOR SA 006				Cronológico	6 meses	N/A	
FOR SA 007				Cronológico	Indefinido	N/A	
FOR SA 008				Cronológico	6 meses		
						2 años	
FOR SA 009				Cronológico	6 meses		
						2 años	

Elaborado por

Aprobado por



Cada una de las secciones tendrá su hoja de control de registros incluso el Comité de la Administración de la Calidad.

El cuadro de control de registros, como lo podemos apreciar arriba, estará dividido en cuatro partes: Registros, Archivo, Tiempo y Acceso.

Registros corresponde a la codificación del documento, la descripción o nombre del documento y a la fecha de elaboración del documento o versión.

Archivo se compone de dos, el lugar de almacenamiento del documento y su clasificación. El lugar de almacenamiento es el lugar donde se guardará el documento, esta celda se divide en dos filas, la fila superior para el lugar de almacenamiento mientras el documento se encuentre activo y la inferior cuando pase a ser pasivo. Activo quiere decir vigente o en uso y pasivo que ya no se lo usa de manera continua o no lo usará más. En la clasificación se registrará el orden en el que se ubicarán los documentos: cronológico, alfabético, numérico, etc.

Tiempo corresponde al periodo de almacenamiento. Este a su vez se divide en tiempo Activo y Tiempo Pasivo. El primero corresponde al tiempo en el que permanecerá almacenado como documento activo, y pasivo será el periodo durante el cual el documento permanecerá guardado como documento pasivo. Una vez terminado el periodo de almacenamiento pasivo quiere decir que el documento puede ser eliminado.

En las celdas de Acceso se ubicará el nombre de la sección o secciones que tendrán permitido hacer uso del documento descrito en Registros.

### **Indicadores**

Los indicadores son las herramientas que nos permitirán medir el rendimiento de cada una de las secciones de la Unidad Financiera. Específicamente de cada uno de los procesos que se realizan en las secciones. Se puede optar por evaluar los procesos que tienen mayor importancia o trascendencia en la Unidad o en la sección en la que se desenvuelve.

Es necesario evaluar periódicamente los procesos de tal manera que podamos detectar cualquier anomalía y aplicar la correspondiente mejora o solución lo más pronto posible.

Para definir los procesos a evaluar se requerirá:

- Considerar el número de procesos clave y de apoyo y evaluar su complejidad.
- Definir e identificar los procesos que se van a evaluar.
- Definir los límites de cada proceso.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Analizar, definir y documentar los procesos seleccionados.

Para realizar la evaluación de procesos se requiere lo siguiente:

- Identificar los procesos que quiere evaluar.

- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.
- Definir las características y necesidades de los usuarios.
- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los usuarios.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.
- Determinar con el Comité de la Administración de la calidad los procesos y áreas en donde se requieren mejoras específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

¿QUÉ MEDIR?

¿CUANDO MEDIR?

¿DÓNDE MEDIR?

¿CONTRA QUE MEDIR?



Esas medidas deben relacionarse con la  
MISION de la organización.

MISION

MEDIDAS  
(Grado de operación o resultado)



GESTION

ESTRATEGIAS  
(Plan para llevar a cabo la Misión)

### **Construcción de indicadores de gestión para el sector público**

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral de Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

A pesar de las dificultades que puedan enfrentar las instituciones del Estado para aplicar estrategias de gestión, más propias del sector privado financiero e industrial, aparece conveniente hoy en día, por ejemplo, que los servicios públicos se abran a la utilización de conceptos tales como "cliente" o "producto", que aportan el sentido de un conjunto de obligaciones y derechos mutuos entre las respectivas unidades y las personas, instituciones o empresas con las que se relacionan.

Sus principales ventajas son:

- Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.

- Apoyar el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.
- Mejorar la información respecto del uso de los recursos públicos y sentar las bases de un mayor compromiso y confianza entre los productores del servicio, que facilite la relación entre las instituciones públicas, los ministerios, la administración central y demás entidades del estado.
- Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del funcionario a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

En cuanto al relevamiento de Indicadores, los auditores utilizarán parámetros o indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Si el responsable de la evaluación de gestión estima que los indicadores utilizados no son aplicables, deberá tratar de resolver las diferencias de criterios con el ente, desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación.

Para obtener una medición más adecuada será conveniente aumentar el número de indicadores, incrementando de esta manera la probabilidad de lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo de error. Los indicadores tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Construir indicadores de gestión es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos.

### **Uso de indicadores en auditoría de gestión**

El uso de INDICADORES en la evaluación de gestión permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados. (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos. (Calidad)

- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables que muestra aspectos del desempeño de la unidad evaluada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna que permita una comparación entre la situación real y las referencias históricas, similares o programadas.

#### **Indicadores de recursos.-**

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.



- Administración de los recursos logísticos.

Ejemplos:

Ingresos - Gastos	→	Grado de cumplimiento
Presupuestos (metas)	→	Nivel de ejecución y eficacia
Gastos corrientes destinos	→	Grado de formul. presup. y proporción de
Inversión	→	Prioridades vs. necesidad vs. cumplimiento Índices comparativos con otros rubros
Manejo de cartera	→	Índice de rotación -Índice de Ctas. x Cobr. Eficiencia y oportunidad del sistema de coste Índices de participación de los elementos del costo
Adm. de costos	→	Establecimiento de estándares y realidad Índices de comparación de estándares · En el tiempo · Otros productos · Otras funciones Índices de frecuencia demanda oferta
Recursos logísticos	→	Índices de utilización Medición de beneficios

### **Indicadores de proceso.-**

Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

### **Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización**

Para la aplicación en la evaluación de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia.

#### **Economía**

Como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo.
- Cobranzas/Facturación.
- Ingresos propios/Ingresos totales.
- Ingresos de operación/Gastos de Operación.

## **Eficiencia**

Como elemento de gestión, se definió el grado de eficiencia, dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos' utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

**Objetivos de este indicador:**

- Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
- Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública o social), que permite valorar los costos y beneficios de la empresa a la sociedad.
- Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.

- Establecer la eficiencia en la utilización de los recursos en el logro de objetivos previstos.
- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logro las metas establecidas al mínimo costo.

## **Eficacia**

Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados:

Total de proyectos ejecutados con relación a los proyectos programados.

Total de funcionarios capacitados con relación al total programado de funcionarios a capacitar.

Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: La que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados. (eficacia total de los resultados)

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros.

### ***Medición de procesos***

Para poder medir los procesos se requiere:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.

- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

En algunas ocasiones las mediciones y la información es incompleta y los indicadores no son 100% exactos, pero si la inexactitud no es muy relevante en términos de los resultados globales, pueden ser una buena referencia.

Para poder evaluar las secciones o actividades por medio de los indicadores es importante detallar los procesos, tanto un macroproceso como los diferentes microprocesos medibles existentes en cada sección.

Se determinarán los límites de cada proceso (**LAP** = Límite Aceptado por el Proceso) es decir una puntuación mínima o máxima hasta la cual le esta permitido desenvolverse, y también un objetivo o meta (**OP** = Objetivo del Proceso) a cumplir en un periodo determinado.

La puntuación puede equivaler a medición de tiempo como horas, minutos, días, etc., dados para realizar un trabajo determinado. Ejemplo:

Mi LAP de la sección de Contabilidad para entregar los balances generales es = los primeros 10 días de cada mes.

El OP de la misma sección para la entrega de los balances generales deberá ser unos días antes del 10, como el 8 de cada mes.

Así pues ya tenemos nuestro límite de entrega para el proceso de elaboración y presentación de un Balance General que será hasta el 10 de cada mes, y un objetivo a cumplir que será tratar de entregar el balance el 8 o si es mejor antes de cada mes.

Si se la entrega del Balance General es realizada luego del 10 de cada mes, quiere decir que algo está fallando en el procedimiento y es necesaria su revisión y análisis para determinar donde está el error y solucionarlo pronto.



**LOGO**

**INDICADOR DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**

FOR AC 002 Ver 29-08-05

Area/Departamento:

Mes:

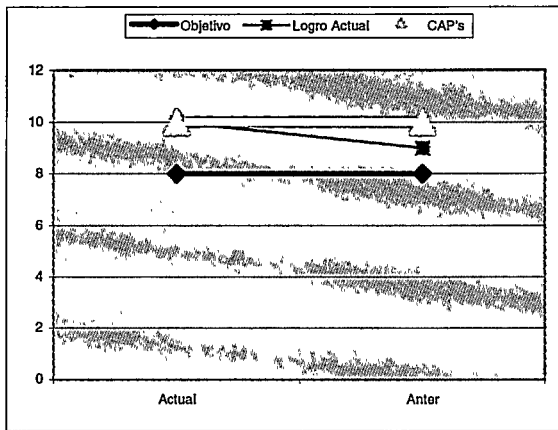
Frecuencia de impresion:

Código	Proceso	Unidad	LAP	OP	Mes	Mes
					Actual	Anterior
PRO SC 002	Entrega de Balance General	Días	10	8	9,00	10,00

**LOGO**  
**GRAFICOS DE TENDENCIA**  
 FOR AC 007 Ver 30-08-05

**SECCIÓN:** Contabilidad

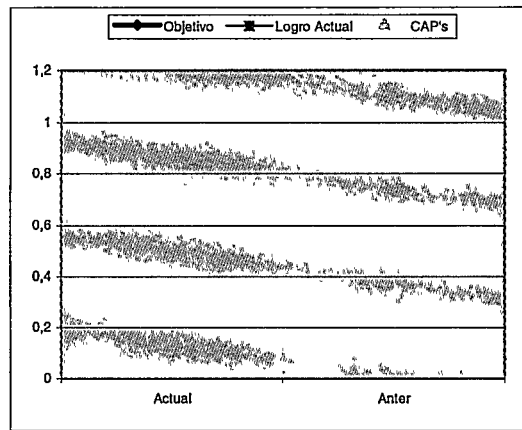
Control Ordenes de Inspección		
	Actual	Anter
<b>Objetivo</b>	8	8
<b>Logro Actual</b>	10	9
<b>CAP's</b>	10	10



**Justificación de las Novedades del Proceso:**

**MES:** Agosto

Control de Informes de Inspección		
	Actual	Anter
<b>Objetivo</b>		
<b>Logro Actual</b>		
<b>CAP's</b>		



**Justificación de las Novedades del Proceso:**

Los modelos de indicadores arriba presentados han sido realizados en un libro de Excel para un mejor uso y funcionamiento más fácil.

El primer formato mostrado corresponde a la hoja de Indicador de Desarrollo de Actividades, al cual se lo denominará así debido al papel de herramienta de evaluación que este desempeña. Como podemos ver el formato tiene su propio código versión y pertenece al área del Comité de Administración de la Calidad.

En el membrete se anotará el nombre de la sección a la cual pertenece la actividad que se está evaluando, la frecuencia de impresión que tiene este indicador, es decir, cada cuanto tiempo se evalúa la actividad y se tendrá acceso a este documento. Y por último el mes en el cual se está realizando la evaluación.

En las celdas de registro datos evaluativos tenemos primero el código del proceso a evaluar, luego el nombre del proceso, después la unidad de medida que se está utilizando (horas, minutos, segundos, días, meses, años, porcentajes, etc.). Se ubicará también una celda para el Límite Aceptado con el Proceso, **LAP**, el cual estará, por supuesto, especificado en el respectivo proceso. Luego tenemos el Objetivo del Proceso, **OP**, que es la meta a cumplir. Esta meta será superior o inferior al LAP según sea el caso.

En la segunda hoja tenemos los gráficos de tendencia, que nos indicarán la diferencia entre el periodo actual y el anterior. Estos gráficos fueron también hechos en una hoja de Excel y están conectados directamente con los datos del primer cuadro, permitiendo que el gráfico aparezca automáticamente. Debajo de cada gráfico hay un cuadro de justificación de novedades del proceso en caso de que haya existido algún problema o

inconveniente ya sea para no llegar al objetivo previsto o para no cumplir con los límites asignados al proceso.

En el gráfico se podrán observar las líneas de tendencia del objetivo del proceso, límite del proceso y del logro obtenido.

Se desarrollará una hoja de indicador para medir cada uno de los procesos, de tal manera que se los pueda archivar de manera separada. Pero debido al control que tiene que llevar el Comité de Administración de la Calidad se diseñó un modelo de hoja de Resumen de los Indicadores de Desarrollo de las Actividades la cual permitirá contar con el detalle completa del accionar de cada una de las secciones de la Unidad Financiera.

A continuación se podrá apreciar el modelo:

**LOGO**  
**RESUMEN DE LOS INDICADORES DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**  
 FOR AC 017 Ver 30-08-05

Mes:		AGOSTO				Mes Actual	Mes Anterior	JUSTIFICACION
Código	Proceso	Unidad	LAP	OP				
PRO SC 002	Entrega de Balance General	Días	10	8		9,00	10,00	
PRO SA 003	Evaluación y Selección de Proveedores	Meses	6	5		5,00	5,00	
PRO SP 001	Pago a Proveedores	Días	3	2		4,00	3,00	Hubo problemas con la entrega del producto lo cual retraso su cancelación
		puntos						
		Numero						
		porcentaje						
		porcentaje						
		porcentaje						
		días						
		días						
		porcentaje						
		días						
		porcentaje						

Como se puede apreciar no es muy diferente del anterior, lo único que cambia es la columna de Justificación, donde registrará el por qué de la falta, si existiese alguna, justificando el no cumplimiento del objetivo o de los límites de aceptación.

Este formato será analizado y archivado por el Comité de tal forma que se lleve un monitoreo mensual del desarrollo de las actividades.

Se facilitará también los respectivos gráficos de tenencia de tal manera que se pueda apreciar gráficamente el sendero que han tomado las actividades durante el año.

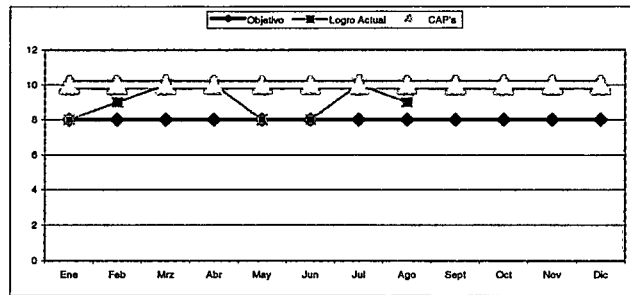
Ambos formatos son hechos en hoja de Excel y tienen vínculo directo entre ellos.

LOGO

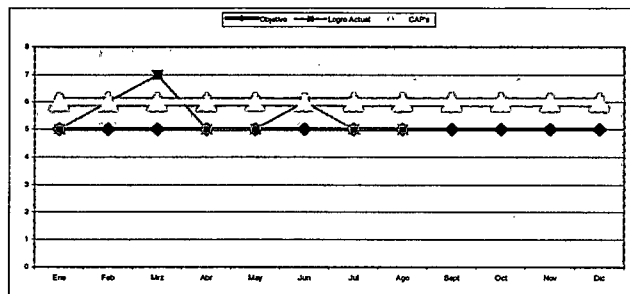
**GRAFICOS DE TENDENCIA**

FOR AC 018 Ver 30 08 05

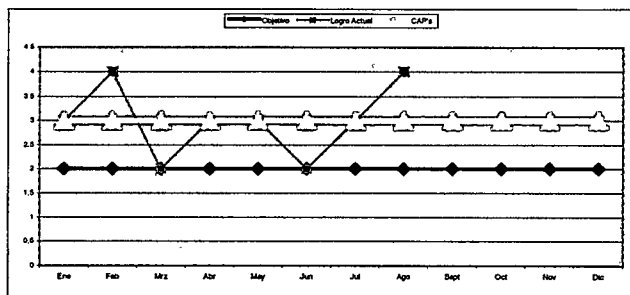
Entrega de Balance General												
	Ene	Feb	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Objetivo	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Logro Actual	8,00	9,00	10,00	10,00	8,00	8,00	10,00	9,00				
CAP's	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



Evaluación y Selección de Proveedores												
	Ene	Feb	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Objetivo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Logro Actual	5,00	6,00	7,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00				
CAP's	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6



Pago a Proveedores												
	Ene	Feb	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Objetivo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Logro Actual	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00				
CAP's	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3



Los indicadores son unas herramientas fáciles de usar, las cuales nos van a permitir hacer medible nuestros procedimientos, determinar metas, poner límites de aceptación, controlar nuestro rendimiento e involucrar un poco más al personal en sus tareas. Es importante designar a la persona correcta para que maneje los indicadores y evalúe al personal.

El resumen debe ser publicado en cartelera de tal manera que el personal tenga acceso al mismo.

### **Indicadores Financieros**

Las Unidades Financieras necesitan también medir sus actividades contables, de tal manera que se pueda constatar la manera como se está manejando el capital de la institución. Por esto vamos a añadir indicadores mas técnicos, para que, en caso de ser necesario y en caso de aceptación del personal contable, sean utilizados para poder obtener la información financiera – monetaria necesaria para determinar la situación económica actual de la institución.

A continuación se mostrará los indicadores financieros mas utilizados para una Unidad Financiera:



Los Indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos

➤ **Indicadores que miden la liquidez**

a. Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

b. Índice de Independencia Financiera =  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$

c. Índice de Solvencia (Relación Corriente) o de Equilibrio Financiero a Corto Plazo =  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

d. Equilibrio financiero a Largo plazo =  $\frac{\text{Capital}}{\text{Activo no corriente}}$

e. Índice de Liquidez Inmediata =  $\frac{\text{Efectivo} + \text{Invent. Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$

f. Índice de Liquidez (prueba Acida) =  $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$

g. Liquidez del Activo Corriente =

h. Rotación de Productos Terminados =  $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Promedio de Prod. Terminados}}$

i. Plazo Medio de Productos Terminados =  $\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Productos Terminados}}$

j. Rotación de Materias Primas =  $\frac{\text{Costo de Materia Prima Utilizada}}{\text{Inv. Promedio de Materias Primas}}$

k. Plazo Medio de Materias Primas =  $\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación Materias Primas}}$

l. Rotación de Cuentas por Cobrar =  $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$

m. Plazo Medio de Cuentas por Cobrar =  $\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$

n. Rotación de Cuentas por Pagar =  $\frac{\text{Compras Anuales a Crédito.}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$

o. Plazo Medio de Cuentas por Pagar =  $\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$

#### Indicadores que miden el endeudamiento

a. Índice de Solidez (Endeudamiento) =  $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

b. Índice de Pasivo a Capital Permanente =  $\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Permanente}}$

#### Indicadores que miden la rentabilidad

a. Rentabilidad Global =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

b.  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \text{Ventas} = \text{Margen de Ventas} \times \text{Rotación del Activo}$

Ventas

Activo Total

c. Rentabilidad sobre el Patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$

d. Rentabilidad sobre el Capital Social =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social Promedio}}$

e. Utilidad por Acción =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulación}}$

f. Rentabilidad por Acción =  $\frac{\text{Utilidad por Acción}}{\text{Valor Nominal de la Acción}}$

g. Dividendo por Acción =  $\frac{\text{Dividendos Declarados}}{\text{Acciones en Circulación}}$

h. Valor en Libros por Acción =  $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Acciones en Circulación}}$

i. Rentabilidad Operativa de la inversión =  $\frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Activo Total}}$

j. Rentabilidad Operativa del Capital Propio =  $\frac{\text{Resultado Operativo Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$

k. Rentabilidad Total del Capital Propio =  $\frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$

### Indicadores que miden el rendimiento

a. Rendimiento de las Ventas =  $\frac{\text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Ventas Totales}}$

b. Rendimiento del Capital Ajeno =  $\frac{\text{Pasivo Total} \times \text{Resultado Neto Operativo}}{\text{Activo Total} \times \text{Pasivo Total}}$

c. Rendimiento del Endeudamiento =  $\frac{\text{Rendimiento Capital Ajeno}}{\text{Intereses Pagados}}$

### Indicadores que miden la capacidad de pago

a. Cobertura de Intereses =  $\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Total de Intereses}}$

b. Cobertura Total =  $\frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciación} + \text{Intereses}}{\text{Total de Cuotas de Principal e Intereses}}$

c. Cobertura del Pasivo =  $\frac{\text{Utilidad} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}}{\text{Cuotas de Principal Deuda a Largo Plazo}}$

### Índices de Gestión Financiera

Solvencia =  $\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

### Indicadores Presupuestarios

En la Unidad de Presupuesto de la Contraloría se han desarrollado los siguientes indicadores:

### Índices de efectividad de los programas

Recursos realmente invertidos

Recursos planeados

Permite determinar en que medida las previsiones de recursos se han ajustado a las demandas reales que ha planeado la ejecución del programa. Su resultado permite la reprogramación presupuestaria. Óptimo igualdad de recursos. Índice con tendencia creciente.

Actividades realizadas durante la ejecución del programa

Actividades planeadas

Cuantifica el logro de los objetivos y metas que sirven de base a los programas, permite determinar en qué medida las desviaciones entre los objetivos originales y los resultados pueden ser por la forma como se lleva a cabo las actividades/proyectos. Lo óptimo es el cumplimiento de todas las actividades programadas. Tendencia creciente y positiva.

Resultado real observado en la obtención de los objetivos y metas Producto programado a través de las ejecución del programa

La medición del producto debe considerar los factores exógenos, evaluación financiera y social de proyectos de inversión pública.

La efectividad del programa, se evalúa partiendo del examen de resultados finales. Lo óptimo es el menor costo y mayor productividad.

Eficiencia de programas = Comparación del producto (bienes y servicios finales)  
Insumos requeridos para su producción

Es un índice de productividad. Rendimientos constantes a escala, crecientes y

decrecientes. Los cambios en el índice se deben a: 1) Innovaciones tecnológicas, 2) Cambios en la organización de la producción, 3) Cambios en la utilización de los insumos y 4) Implementación de sistemas de capacitación. Lo óptimo es el rendimiento creciente a escala, índice con tendencia creciente y positiva. (mayor producción con menos insumos)

Índice de Eficiencia =

$$\frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos (insumos)}}$$

Relaciona las actividades con los objetivos y las metas con los recursos disponibles para su ejecución. Refleja la optimización en la utilización de los recursos e insumos (calidad)

$$\frac{\text{Producción efectiva del producto N}}{\text{Producción programada Standard}}$$

En empresas productivas, se debería optimizar la utilización de todos los recursos productivos: humanos, tecnológicos, materiales, financieros.

$$\frac{\text{Producción efectiva del producto N}}{\text{Capacidad instalada Standard}}$$

Indicador que mide la óptima utilización de la capacidad instalada. Se vincula con los conceptos de Costo y Producto Marginal.

$$\frac{\text{Productividad del trabajo efectivo}}{\text{Productividad del trabajo programado}}$$

Cumplimiento de adecuados niveles de productividad, por óptima utilización de

recursos.

### Índices financieros presupuestarios

- a. Dependencia Financiera de Transferencia del Gobierno =

$$\frac{\text{Ingresos de Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Mide el nivel de dependencia financiera de la entidad de las transferencias de las entidades de las transferencias obtenidas del sector público. Lo óptimo de la tendencia decreciente índice menor a 1.

- a. Autonomía financiera =  $\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$

Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios. Lo óptimo de la tendencia creciente índice tender a 1.

- b. Solvencia financiera =  $\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$

Cuando los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir los gastos corrientes, se obtienen un superávit presupuestario en cuenta corriente, caso contrario aparecerá un déficit. Lo óptimo es que el índice creciente.

- c. Autofinanciamiento del servicio =  $\frac{\text{Ingresos propios de explotación del servicio}}{\text{Gastos totales de operación del servicio}}$

Permite verificar si con el producto de la gestión, puede financiarse su proceso

productivo, se refiere a auto financiar la gestión del proceso institucional para la generación del producto esto es de bienes o servicios. Se sustenta es el establecimiento de sistemas de costos por procesos lo óptimo es que el índice mayor e igual al, para la obtención de excedentes en el proceso productivo.

$$\text{Autosuficiencia} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}} \times 100$$

Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes. Lo óptimo es que el índice superior al 100%, para la obtención de excedentes

$$\frac{\text{Gasto en Remuneración}}{\text{Ingresos Propios}} \times 100$$

Capacidad de financiar con ingresos de auto gestión, los gastos de remuneración, lo óptimo es que el índice con tendencia creciente y superior al 100%.

### **Índices de ingresos presupuestarios**

#### ***Evaluación y Selección de Proveedores***

La Sección de Adquisiciones, **SA**, será la encargada de realizar la evaluación y la selección de los diferentes proveedores.

Ambas actividades, evaluación y selección, serán medidas por medio de una calificación sobre 100 puntos. Este puntaje será dividido entre cada uno de los criterios que se establezcan tanto para la selección como para la evaluación. Se determinará el puntaje mínimo de aceptación para ambas (ejemplo: 75/100).



La evaluación se la realizará a todos los proveedores que estén registrados en la base de datos de la Unidad y a los futuros proveedores. Los que aprueben la evaluación pasaran a la selección donde serán calificados nuevamente para elegir al proveedor más idóneo con el cual trabajar.

Esta evaluación y selección permitirán mantener un control riguroso de la calidad de servicio, calidad de producto y conformidad de precios que ofrezcan los proveedores.

A continuación se puede apreciar los formatos tentativos de Evaluación y Selección de proveedores:

LOGO

## Evaluación de Proveedores

Código Versión

**Fecha:**

**Nombre:**

**Teléfono:**

**Material-Servicio:**

**Fax:**

**Contacto:**

**RUC/CI:**

**Dirección:**

Criterios		Valor	Calificación
1.-	Referencias	0-20	
2.-	Precios razonables	0-10	
3.-	Calidad del producto o servicio	0-30	
4.-	Disponibilidad del producto o servicio	0-20	
5.-	Servicio al Cliente	0-20	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

El proveedor:

**SI ( ) ha sido EVALUADO SATISFACTORIAMENTE**

**NO ( ) ha sido EVALUADO SATISFACTORIAMENTE**

\* Mínimo 75 puntos

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Elaborador por:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

LOGO

## Selección de Proveedores

Código Versión

**Fecha:**

**Nombre:**

**Teléfono:**

**Material-Servicio:**

**Fax:**

**Contacto:**

**RUC/CI:**

**Dirección:**

	<b>Criterios</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>
<b>1.-</b>	Cumplimiento de especificaciones técnicas	0-20	
<b>2.-</b>	Precios razonables	0-20	
<b>3.-</b>	Cumplimiento de garantías	0-20	
<b>4.-</b>	Conformidad con la calidad del producto	0-10	
<b>5.-</b>	Disponibilidad del producto	0-20	
<b>6.-</b>	Atención del cliente	0-10	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>

El proveedor:

**SI ( ) ha sido SELECCIONADO**

**NO ( ) ha sido SELECCIONADO**

\* Mínimo 75 puntos

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Elaborador por:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

Estos formatos llevarán su respectivo código y versión de elaboración. Podrán también llevar el logo encima del nombre del formato.

Tanto en la hoja de formato de la evaluación y selección de proveedores se registrará la fecha de la evaluación y selección, el nombre de la empresa proveedora, el material o servicio que adquirimos por medio de esta, el nombre del contacto o ejecutivo de ventas asignado a nuestra cuenta, la dirección exacta, el o números de teléfono y fax y el número de RUC.

A continuación se ubicará el cuadro de calificación de los proveedores. Habrán cinco criterios a calificar en la evaluación y seis en la selección.

El rango de puntuación variará según la importancia del criterio. Al final del cuadro se totalizará el puntaje obtenido por el proveedor.

Según la calificación obtenida se marcará con una **X** en el espacio correspondiente a Si o No ha sido evaluado satisfactoriamente o seleccionado satisfactoriamente según sea el caso.

El puntaje mínimo de aprobación estará especificado en la misma hoja.

Habrá un espacio para las observaciones respectivas en caso de que las hubiere.

Al final se registrarán las firmas de la persona que realizó la evaluación o selección.

Es importante determinar cada que tiempo se realizarán estas evaluaciones de tal manera que se mantenga supervisada la calidad del servicio o producto que den estos proveedores.

### ***Recursos Humanos***

El Recurso Humano es, sin lugar a duda, la herramienta mas importante en el antes, durante y después del diseño y aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad. Es por esto que es imprescindible contar con personal competente en cada una de las secciones de la Unidad.

El personal debe darle agilidad al Sistema, un trabajador incompetente, desmotivador, ineficiente, solo provocaría el estancamiento del Sistema, lo atrasaría o incluso generaría su no aplicación.

Es importante también analizar si no hay exceso de personal, las funciones que cumplen cada uno de los trabajadores, su dedicación y logros en la empresa.

Tener completamente definidos los requisitos y las tareas de cada uno de los trabajadores es de vital importancia. De esta manera se seleccionará correctamente al personal que se necesita y estos tendrán toda la información acerca de sus obligaciones.

La unidad financiera cuenta con el siguiente personal:

1. Jefe de Departamento de Finanzas
2. Jefe de Tesorería

3. Jefe de Presupuesto
4. Jefe de Contabilidad
5. Contador – Control de Activos
6. Contador
7. Tesorero
8. Recaudador
9. Cajero
10. Secretaria
11. Auxiliar SRI
- 12.3 Auxiliares de Contabilidad
13. Auxiliar Contable
14. Ayudante de Activos Fijos

Todas las tareas encomendadas a estas personas se encuentran detalladas en las hojas de descripción de puesto de las secciones correspondientes. También se encuentran los requisitos del puesto y sus relaciones de mando.

El problema radica en que no existe un puntaje asignado a cada uno de los requisitos de los puestos. Lo que se hará es diseñar un formato diferente donde se pueda dar calificación a cada uno de los requisitos del cargo.

El formato de **Requisitos del Cargo** servirá para tener una referencia detallada de las necesidades del puesto, con un puntaje que variará según la importancia del requisito.

Este formato llevará su propio código y pertenecerá al Comité de Administración de la Calidad o en su defecto al área de Recursos Humanos designada ya sea por la unidad Financiera o por el ente general de administración de la base Naval.

Así pues el siguiente es el diseño de la hoja de Requisito del Cargo:

**LOGO**

**REQUISITOS DEL CARGO**

FOR AC 004 VER 30 08 05

**Cargo** \_\_\_\_\_

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_

Criterios	Requisitos	Puntaje
<b>Formación Académica</b>		
<b>Condiciones para el cargo</b>		
<b>Experiencia Laboral y Entrenamiento</b>		
<b>Habilidades</b>		

Este perfil ha sido aprobado por:

Jefe Comité de  
Administración de la

Jefe Unidad Financiera

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma



En este formato se registrarán todos los requerimientos necesarios para el cargo analizado. Se le dará así mismo un código y la versión pertinente a la fecha de creación.

Este formato servirá de base para la **Evaluación de Competencias del Recurso Humano**, la cual permitirá medir el grado de cumplimiento de los parámetros requeridos por el puesto por parte de personal actual o del personal futuro.

Este formato permitirá también decidir si es necesario algún curso de capacitación para el personal de alguna sección, si es conveniente su retiro del puesto o si su accionar y competencia es el buscado.

La evaluación se calificará sobre 100 y se designará un valor mínimo de aprobación.

Se designará también una persona que califique y verifique los datos dados por el evaluado, y que analice cada una de las evaluaciones a fin de escoger al mejor postulante para el puesto. Esta persona puede ser designada por la Unidad, el Comité de Administración de la Calidad o por el departamento General de Recursos Humanos de la Base.

De esta manera podemos apreciar a continuación el formato de Evaluación de las Competencias del Personal:

**LOGO**  
**EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL**  
 FOR AC 003 Ver 28 05 05

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO :** \_\_\_\_\_

CRITERIOS	PUNTAJE	CALIFICACION DEL EVALUADO
<b>FORMACION ACADEMICA :</b>		
<b>EXPERIENCIA:</b>		
<b>ENTRENAMIENTO:</b>		
<b>HABILIDADES:</b>		
<b>Total</b>		

**FECHA:** \_\_\_\_\_  
**CALIFICADO POR:** \_\_\_\_\_  
**FIRMA:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluado**  
 \_\_\_\_\_

NECESIDADES DE CAPACITACION	OBSERVACIONES
1.-	
2.-	
3.-	

Habrá también un diseño de hoja para la **Descripción de las Funciones** donde se detallará las relaciones de autoridad, las responsabilidades del cargo, la autoridad que tiene la persona en este puesto, a quien supervisa entre otros aspectos que permitirán tener mayor referencia del cargo que se est  o se va a ocupar.

A continuación el formato de Descripción de Funciones:

**LOGO**  
**DESCRIPCION DE FUNCIONES**

FOR AC 010 VER 30 08 05

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>RELACIONES DE AUTORIDAD:</b>  • <b>REPORTA A:</b>  •  • <b>SUPERVISA A:</b>	

**DESCRIPCION DEL CARGO**

**RESPONSABILIDADES**

**AUTORIDAD**

**Elaborado por:**

**Aprobado por:**

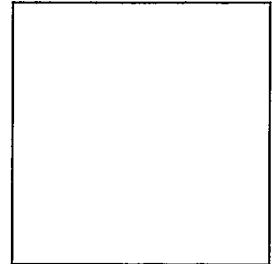
**Fecha de  
Elaboración:**

LOGO

# Registro de Ingreso de Personal

FOR AC 009 VER 29-08-05

## DATOS GENERALES DEL EMPLEADO



Fecha de Ingreso:

---

Cédula de Identidad:

---

No. de afiliación del Seguro:

---

Apellidos y Nombres Completos:

---

Dirección:

---

Teléfonos:

---

Lugar y fecha de Nacimiento:

---

Estado Civil:

---

Nombre y fecha de nacimiento del conyugue

---

---

Estudios:

Títulos Académicos:

---

---

---

---

---

Afiliación al seguro por la Cía.:

Afiliado desde que fecha:

---

---

Anterior trabajo:

Motivos de su salida:

---

---

Nombre de un familiar que no viva con Ud.

Dirección y teléfono:

---

---

Fecha de Actualización del Registro:

---

Como se puede apreciar en el formato anterior, se creó una hoja de **Registro de Ingreso del Personal**. Este formato se llenará con los datos referentes al nuevo empleado de la Unidad y claro a los empleados que ya laboran.

Este formato está diseñado a manera de currículum y permitirá tener una información resumida del empleado.

Una vez especificados los requisitos del puesto y realizada la evaluación del postulante o del ya encargado, se decidirá si es necesaria la capacitación.

En caso de ser así se recurrirá a llenar la respectiva **Solicitud de Capacitación**. Se cotizará el mejor curso y se procederá a enviar al personal necesario.

Es importante ser concientes de que solo con un personal altamente capacitado para cumplir con sus labores, es que se podrá obtener la calidad en los procesos de la Unidad.

El formato de Solicitud de Capacitación llevará su correspondiente código y versión. Formará parte del Comité de Control de la Calidad o en caso de ser designado, al área de Recursos Humanos.

A continuación el diseño de Solicitud de Capacitación.

<b>LOGO</b>	
<b>SOLICITUD DE CAPACITACION</b>	
FOR AC 010 Ver 29 08 05	
SOLICITADO POR : _____	FECHA: _____
AREA: _____	COSTO \$ _____
DICTADO POR: _____	
CURSO/TALLER _____	
<b>PERSONAL ASISTENTE</b>	
APROBADO POR: _____	_____
FIRMA APROB. : _____	_____
FECHA: _____	_____

**LOGO**

**PLAN ANUAL DE CAPACITACION**

FOR RHH 05 Ver 29 04 04

Correspondiente al año:

Fecha de elaboración:

Fecha	Tema	Número de Participantes	Secciones Involucradas	Curso Interno o Externo	Costo	Justificación del Incumplimiento
<b>TOTAL</b>						

\_\_\_\_\_ Aprobado por:



El plan anual de capacitación permitirá organizarse con anticipación para el desarrollo profesional y humano del personal. Se plantearán metas anuales de capacitación según lo requerido por las diferentes secciones y en el futuro de acuerdo con los resultados de los indicadores (detallados más adelante).

Otro punto a tratar será el **Control de Entrada y Salida del Personal** la Unidad. Para el efecto se diseñó un formato de Hoja de Control de Personal, donde se registrará el nombre del trabajador, una celda para su firma, la sección de trabajo y la hora de entrada y salida de la Unidad.

**LOGO**  
**HOJA DE CONTROL DE PERSONAL**  
FOR AC 005 VER 29-08-05

FECHA	APELLIDOS Y NOMBRES	SECCIÓN	ENTRADA	SALIDA	OBSERVACIONES

Otro de los aspectos a considerar es la **Aceptación del Ambiente del Trabajo**. El personal debe sentirse a gusto con el ambiente donde realizará sus tareas.

La comodidad, la limpieza, la infraestructura, los sistemas computacionales, la comunicación horizontal y vertical dentro de la Unidad, el compañerismo, la camaradería profesional y el incentivo laboral son los aspectos más significativos en lo que respecta a la Aceptación del Ambiente del Trabajo. Es necesario también que el empleado se sienta escuchado, entendido. El flujo de ideas de todos los lados de la compañía debe ser permitido.

Un personal a gusto y satisfecho con las personas y con el lugar donde trabaja será más rendidor, se sentirá más apegado a la Unidad. Su trabajo será más sobresaliente, se verá más motivado, lo cual se verá reflejado directamente en sus actividades diarias.

Por lo anteriormente expuesto se ha decidido diseñar un formato donde se pueda definir el grado de satisfacción del personal de la Unidad en cuanto al Ambiente donde cumplen sus funciones laborales.

El formato de Evaluación del personal sobre el Ambiente de Trabajo contará con su respectivo código y versión, formará parte del Comité de Administración de la Calidad o, de ser constituida, de la Sección de Recursos Humanos.

En la Evaluación se colocarán los aspectos más relevantes en cuanto al Ambiente de trabajo pensando siempre en lo que directamente afecta al trabajador y su actividad. De ser necesario se podría hacer una encuesta o seleccionar un grupo para entrevistar y

poder determinar los aspectos mas importantes que se puedan calificar en la evaluación.

A continuación se puede apreciar el diseño tentativo de Evaluación del Personal sobre al Ambiente de Trabajo:

**LOGO**

EVALUACION DEL PERSONAL SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO						
FOR AC 019 VER 30-08-05						
<b>Fecha:</b>						
<b>Nombre del encuestado:</b>						
<b>Cargo del encuestado:</b>						
<b>Seleccionar con una "X" el casillero correspondiente a su respuesta.</b>						
Descripción:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntuación
1.- Se le da el suficiente entrenamiento (instrucciones) para realizar su trabajo						
2.- Cuenta con el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo						
3.- El personal asignado a su proceso es apropiado en cantidad y calidad						
4.- Sus jefes le han otorgado las facilidades y el apoyo para el desempeño de sus labores						
5.- Considera que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta para mejorar los procesos o su trabajo						
6.- Siente que los jefes le dan suficiente confianza y apertura para expresar sus ideas y opiniones						
<b>Observaciones:</b>						

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de la evaluación, se podrá determinar que correcciones o cambios realizar en la Unidad o que prevenciones tomar para evitar cualquier no conformidad futura del personal en cuanto a su área de trabajo.

### **Gestión de la Seguridad y Salud Laboral**

El compromiso firme de su empresa para proteger la salud y la seguridad de sus empleados es un factor que la distingue en un mercado competitivo. Un Sistema de Gestión que abarque también la Seguridad y Salud Laboral demuestra la decisión de salvaguardar a los empleados y al medio ambiente de incidentes perjudiciales.

El sistema de gestión le permitirá controlar los riesgos de seguridad y salud laboral. Cada sección posee procesos operacionales que son críticos para sus objetivos estratégicos.

Garantizar la seguridad de los empleados supone a su vez una mejora de la imagen de la Unidad y permitirá a la vez atraer la atención del personal más cualificado.

### **Los empleados están primero**

Con un Sistema de Gestión que abarque la Seguridad y Salud Laboral eficaz se logrará reducir:

- Lesiones personales mediante la prevención y control de peligros en el lugar de trabajo.
- El riesgo de que se produzcan accidentes importantes.
- Las pérdidas materiales causadas por los accidentes y las interrupciones de las labores.
- Los costes del seguro así como los costes relacionados con las bajas de los empleados.

Salvaguardar a los empleados permitirá contar con una fuerza laboral más motivada. Pero también demostrará a los clientes que se trabaja activamente para garantizar que las operaciones son seguras no sólo para los empleados sino también para el medio ambiente.

Es necesario prestar la debida atención a la salud laboral y física de los empleados de la Unidad mediante un control constante de aquellos detalles que puedan afectarlos. Han sido muchas las empresas en el mundo que se han visto demandados por empleados que se han lesionado por resbalarse en un piso mojado, que se han caído de escaleras sin pasamanos, etc. Son aspectos que parecerán pequeños, pero hay que tener por seguro que los resultados pueden ser grandes sino se les da la debida atención y prevención.

Es por esto que será necesario diseñar una política de **Control de la Seguridad y Salud Laboral** que permita poner normas específicas de seguridad y de prevención de accidentes. Será necesario entonces que una vez que comience la aplicación del Sistema se analice también la creación de esta política, la cual debe ser realizado por el Comité y por un grupo aleatorio de empleados de la Unidad.

Algo que está ligado al Ambiente de Trabajo son las herramientas necesarias para realizar las labores diarias, tal es el caso de Sistemas Computacionales, impresoras, máquinas de escribir, líneas telefónicas convencionales, celulares, acondicionadores de aire, vehículos, incluso los servicios higiénicos y refrigeradoras, entre otros activos que se utilizan en la Unidad.

Es por esto que se le ha dado, en el presente diseño, importancia a estas herramientas creando un formato modelo de **Solicitud de Mantenimiento**. Esta solicitud permitiría mantener en buen estado las herramientas utilizadas en las diferentes secciones de la Unidad, dando oportunidad a los propios empleados a solicitar el mismo en el momento que sea necesario.

La solicitud será parte del Comité, de la misma manera que los demás formatos, estará codificado y con su propia versión.

Todas las secciones deberán poder tener acceso a este documento.



<b>LOGO</b>	
<b>SOLICITUD DE MANTENIMIENTO</b>	
FOR AC 038 Ver 30 08 05	
SOLICITADO POR : _____	FECHA: _____
AREA: _____	COSTO: _____
<b>EQUIPO</b>	<b>TAREAS</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>APROBADO POR:</b> _____	_____
<b>FIRMA APROB. :</b> _____	_____
<b>FECHA:</b> _____	_____

**LOGO**  
**PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO**  
 FOR AC 012 VER 03-09-05

**PERÍODO :**

EQUIPO	ÁREA O DEPARTAMENTO	USUARIO	FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO	FECHA APROXIMADA	RESPONSABLE	JUSTIFICACION DEL INCUMPLIMIENTO

Elaborado por:

Aprobado por:

El **Plan de Mantenimiento Preventivo** servirá de cronograma anual de mantenimiento y claro esta de metas a cumplir en cuanto a la mejora continua de los procesos. Esto permitirá evitar cualquier daño parcial o total de las herramientas de trabajo. Es mejor prevenir el problema a tener que enfrentarlo cuando este aparece.

Luego de cada revisión de los equipos se llevará un control de lo que se realizó por medio del siguiente formato de **Reporte de Mantenimiento** que permitirá detallar y calificar la labor del personal externo o interno encargado del mantenimiento de los equipos. Este reporte llevará también su código y versión.

LOGO

**REPORTE DE MANTENIMIENTO**

FOR AC 035 Ver 30-08-05

FECHA DE REALIZACION \_\_\_\_\_  
REALIZADO POR \_\_\_\_\_

EQUIPO (S)	TRABAJOS REALIZADOS

**OBSERVACIONES:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**TECNICO - RESPONSABLE DEL MANTENIMIENTO**

**RECOMENDACIONES:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FECHA DEL PROXIMO MANTENIMIENTO :**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**VERIFICADO POR:** \_\_\_\_\_ **VTO.BNO.** \_\_\_\_\_

El formato de **Salida y Recepción de Activos** aplica directamente a la sección de Adquisiciones. Este formato será llenado cada vez que entre o se entregue un bien.

El jefe de la sección delegará a un empleado llevar el control de este documento. Aquí se registrará información como la fecha de salida o entrada, el nombre de la persona o empresa a quien se entrega o de quien se recibe el bien, el por qué de su salida o entrada. En caso de que sea por reparación se especificará el daño. La persona encargada de este formato es el responsable directo de verificar como entra y como salen los bienes. Es por esto que tiene que ser una persona que conozca mucho del funcionamiento y de las características de los elementos que habitualmente llegan o se van de la Unidad de tal manera que pueda dar el mejor criterio de las adquisiciones.

El documento llevará su código de acuerdo a la sección que representa en este caso la de Adquisiciones y la versión en la que fue elaborado.

En la siguiente hoja se puede apreciar un diseño tentativo de la hoja de Control de Salida y Recepción de Activos:

**LOGO**  
**SALIDA Y RECEPCION DE ACTIVOS**

FOR AC 039 Ver 30-08-05

DATOS PARA LA SALIDA DE UN ACTIVO		
Fecha de salida:	_____	
Nombre de la empresa y/o persona que recibe el activo:	_____	
Descripción del activo:	_____	
Motivo de la salida del activo:	_____	
Material y/o equipo adicional que se entrega. (Detalle número de partes, códigos, # de serie y demás identificación del activo y de cada parte o equipo adicional):		
_____		
_____		
_____		
Nombre:	_____	_____
Firma:	_____	_____
	Entregado	Retirado
		Recibido (Cía. De Mantenimiento)
DATOS PARA LA RECEPCION DE UN ACTIVO		
Fecha de recepción:	_____	
Empresa y/o persona que entrega el activo:	_____	
Actividad realizada en el activo:	_____	
Observaciones: (indique si se recibe completamente el activo, las partes cambiadas o reparadas, añadidas o removidas del activo).		
_____		
_____		
_____		
Recomendaciones:		
_____		
_____		
Nombre:	_____	
Firma:	_____	_____
	De quien recibe	Firma de quien entrega el activo

Una de las principales herramientas para medir la eficacia del trabajo realizado es a través del principal agente externo, el cliente o usuario.

El cliente puede precisar de una manera más eficaz si el servicio o producto recibido se apega a sus exigencias. Esto lo realizaremos por medio de una **Encuesta para medir la Satisfacción del Cliente**.

En esta encuesta se pondrán tres aspectos referentes al servicio y atención prestados en tela de juicio. Así tendremos:

El servicio brindado es oportuno

El servicio brindado es confiable

La atención brindada es cortés

Se seleccionará uno de las cinco calificaciones posibles:

Malo, regular, bueno, muy bueno, excelente

Según la calificación se analizará la posible acción correctiva (malo, regular, bueno) o preventiva (muy bueno, excelente).

La evaluación permitirá llevar un control más neutral del servicio y la atención prestada, lo cual nos permitirá saber el comportamiento del personal para con los clientes o usuarios del servicio de la Unidad.

Solo podrá tener acceso a este documento y al lugar de deposito del mismo, el jefe de cada sección o de la Unidad, de manera que no se puedan alterar o eliminar las evaluaciones.

A continuación se puede apreciar el diseño tentativo del formato de **Encuesta para medir la Satisfacción del Cliente:**



LOGO

<h2 style="margin: 0;">ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE</h2> <p style="margin: 0;">FOR AC 015 VER 23 08 05</p>
---

<b>Fecha:</b>	
<b>Cliente:</b>	
<b>Direccion:</b>	
<b>Telefono:</b>	

<b>Nombre del encuestado:</b>	
<b>Cargo del encuestado:</b>	
<b>Firma:</b>	

Seleccionar con una "X" el casillero correspondiente a su respuesta.

Descripcion:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excentente
1.- El Servicio brindado es oportuno					
2.- El Servicio brindado es confiable					
3.- La Atención brindada es cortez					

<b>Observaciones:</b>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>
-----------------------	---

### ***Auditorías para el Sistema de Gestión de Calidad***

Será necesario llevar un control del Sistema de Gestión. El cumplimiento y seguimiento de este es importante para garantizar su correcto funcionamiento en todas las secciones de la Unidad Financiera. La auditoría de Gestión (Nombre dado al control) permitirá saber donde existen las fallas del sistema, a las cuales llamaremos *no conformidades*, y donde se cumple perfectamente el sistema, *conformidades*.

Conocer el funcionamiento del sistema ayudará a tomar la decisión acerca de los proyectos de mejora, capacitación necesaria, entre otros aspectos que se presenten en el transcurso de la aplicación o seguimiento del sistema.

Se ha dividido este cuestionario en cinco partes:

1. Sistema de gestión de la calidad.
2. Responsabilidad de la Dirección.
3. Gestión de Recursos.
4. Realización del producto/servicio.
5. Medición, análisis y mejora.

Esto permitirá llevar un mejor control de la parte del sistema donde se encuentra la no conformidad.

A continuación presentamos un diseño tentativo del cuestionario de auditoría para el control del Sistema de Gestión de Calidad:

### Cuestionario de Auditorias

No cumple.	
No está escrito.	
No se hace.	0
No conforme.	
Está escrito, pero no se hace.	
Se hace diferente a lo escrito.	
Desviación.	2
Errores de aplicación, redacción o forma.	
Se acepta con recomendación.	4
Está escrito, documentado correctamente y corresponde a lo que se hace en la práctica.	
Cumple.	6
Mejora integrada. Resultados de líder en el área o por estudios de benchmarking.	8
No aplica (capítulo 3)	NA

1.	Sistema de gestión de la calidad.	Ptas.
1.1.	¿Está implantada una gestión por procesos?	
1.2.	¿Están los procesos identificados y documentados?	
1.3.	¿Hacen los procesos referencia a los procedimientos?	
1.4.	¿Se identifica la red de interacción de procesos?	
1.5.	¿Hay un sistema para operar y controlar los procesos?	
1.6.	¿Se dispone de los recursos necesarios para asegurar la eficacia de los procesos?	
1.7.	¿Los procesos están sometidos a una metodología de mejora continua?	
1.8.	¿Hay constituidos capacitados, entrenados y en activo equipos de mejora continua?	
1.9.	En los procesos contratados exteriormente, ¿se controlan y documentan?	
1.10.	¿Hay un manual de calidad aprobado por la dirección?	
1.13.	¿Están escritos los procedimientos específicos básicos en todas las áreas?	
1.14.	¿Están escritos los procedimientos específicos básicos en todas las aéreas	

- 1.15. ¿Se continúa escribiendo procedimientos específicos periódicamente?
- 1.16. ¿Se establecen y mantienen los registros como evidencia de la operación eficaz del sistema?
- 1.17. ¿Hay un procedimiento para el control de la documentación?
- 1.18. ¿La documentación está al día, revisada y al alcance de los que la necesitan?

Total puntuación:

2.	Responsabilidad de la dirección.	Ptos.
2.1.	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de calidad?	
2.2	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes?	
2.3.	¿Hay un estilo de liderazgo implicado que orienta a la Organización hacia la calidad, excelencia y satisfacción del cliente?	
2.4.	¿Hay un compromiso del equipo directivo y mandos con la mejora continua?	
2.5.	¿Se determinan, encuestan, analizan y cumplen los requisitos de los clientes con el propósito de aumentar su satisfacción?	
2.6	¿Se estudian y analizan las expectativas de los clientes y la relación interpersonal entre ellos?	
2.7.	¿Hay una política de calidad clara y documentada?	
2.8.	¿La política de calidad es la adecuada a la organización y se reactualiza periódicamente?	
2.9.	¿La política incluye el compromiso de cumplir con los Requisitos y de mejora constante del sistema de gestión de la calidad?	
2.10.	¿La política de calidad considera el desarrollo del futuro de la empresa?	
2.11.	¿Se establecen los objetivos de calidad?	
2.12.	¿Son los objetivos mensurables y cuantificables?	
2.13.	¿Los objetivos son conocidos y trabajados por las Personas que integran la organización?	

- 2.14. ¿Se toman decisiones y medidas para alcanzar los objetivos?
- 2.15. ¿Hay una planificación documentada del sistema de calidad?
- 2.16. ¿La planificación incluye la mejora continua?
- 2.17. ¿La dirección asigna los recursos necesarios para cumplir los objetivos y la planificación?
- 2.18. ¿Asegura la alta dirección que las responsabilidades y autoridad están definidas y comunicadas dentro de la organización?
- 2.19. ¿Hay un organigrama de la organización?
- 2.20. ¿Hay una descripción clara de las funciones del organigrama sobre la base de las competencias?
- 2.21. ¿Hay un responsable de calidad dependiente de la alta dirección?
- 2.22. ¿El responsable de calidad está entrenado y cualificado para el puesto?
- 2.23. ¿El responsable de calidad mantiene al día los procesos de gestión de la calidad?
- 2.24. ¿El responsable de calidad tiene informada a la dirección sobre el desempeño del sistema y de cualquier necesidad de mejora?
- 2.25. ¿El responsable de calidad promueve acciones para la toma de conciencia de los requisitos de los clientes a todos los niveles de la organización?
- 2.26. ¿La alta dirección asegura que se establecen los procesos apropiados de comunicación?
- 2.27. ¿Está definido el proceso de revisión por la dirección y se lleva a la práctica?
- 2.28. ¿A partir de la revisión por la dirección se mejora la eficacia del

sistema, la mejora del producto y las necesidades de recursos?

2.29. ¿Se documentan las reuniones?

2.30. ¿Siguen las reuniones un procedimiento específico?

2.31. ¿Hay un comité de calidad?

2.32. ¿Se registran las decisiones y acciones del comité?

2.33. ¿Hay diseñado un sistema de incentivos y premios por la calidad?

Total puntuación:
-------------------



3.	Gestión de recursos.	Ptos.
3.1.	¿Se determinan y proporcionan recursos para mantener el Sistema y mejorar su eficacia?	
3.2.	¿Se proporcionan recursos para aumentar la satisfacción del cliente?	
3.3.	¿Se controla que todo el personal tenga las competencias Necesarias para desempeñar su trabajo?	
3.4.	¿Se gestiona sobre la base de competencias?	
3.5.	¿Hay un plan anual de formación?	
3.6.	¿El plan anual de formación incluye el desarrollo de las competencias?	
3.7.	¿Tienen los directivos y mandos las competencias Necesarias para liderar? ¿Cómo se trata la mejora continua en este tema?	
3.8.	¿Se evalúa el resultado de las acciones con relación a los recursos humanos?	
3.9.	¿Se mantienen al día los registros de formación, habilidades, experiencias y competencias?	
3.10.	¿Están los trabajadores motivados y satisfechos?	
3.11.	¿La infraestructura de la empresa es la adecuada para Asegurar el logro de la satisfacción del cliente?	
3.12.	¿El espacio de trabajo es el adecuado?	
3.13.	¿Cómo se siente el personal con relación a la Infraestructura y el espacio, cómo se controla el tema?	
3.14.	¿Cómo es el ambiente de trabajo? ¿Qué estudios	

periódicos se realizan?

- 3.15. ¿Qué mejoras se proponen y llevan a la práctica a partir de los análisis de clima?
- 3.16. ¿Se consideran los aspectos medio ambientales asociados con la infraestructura?
- 3.17. ¿La dirección implica a los proveedores en la organización?
- 3.18. ¿La dirección trata sus recursos financieros de forma que se mantiene el sistema de gestión de la calidad?
- 3.19. ¿El personal está concienciado de los costos de no-calidad?

Total puntuación:
-------------------

4.	<b>Realización del producto/servicio.</b>	<b>Ptos.</b>
4.1.	¿Se planifican y desarrollan los procesos para realizar el producto/servicio?	
4.2.	¿La planificación de procesos productivos tiene en cuenta su relación con otros procesos?	
4.3.	¿Se cuenta con procesos de validación, inspección y ensayo?	
4.4.	¿Hay registros que proporcionan evidencia de que los productos/servicios cumplen los requisitos?	
4.5.	¿Están documentados los procesos relacionados con el cliente?	
4.6.	¿Hay documentados procesos que incluyan actividades de entrega y posventa?	
4.7.	¿Se revisan los requisitos relacionados con el producto/servicio?	
4.8.	¿Están definidos los requisitos de los productos/servicios?	
4.9.	¿Hay comunicación clara y abierta con el cliente?	
4.10.	¿Se proporciona al cliente información sobre el producto/servicio?	
4.11.	¿Hay contratos con el cliente?	
4.12.	¿Hay un sistema para tratar las quejas de los clientes?	
4.13.	¿Las quejas de los clientes se usan para realizar cambios y mejoras en la organización?	

- 4.14. ¿Se planifica el diseño y desarrollo de los productos/servicios?
- 4.15. ¿Están identificadas las etapas de diseño y desarrollo?
- 4.16. ¿Para cada etapa del diseño y desarrollo hay revisiones, verificaciones y validaciones?
- 4.17. ¿Se establecen las responsabilidades para el diseño y desarrollo?
- 4.18. ¿Hay un sistema de coordinación entre los grupos implicados en el diseño y desarrollo?
- 4.19. ¿Se determinan los elementos de entrada para el diseño y desarrollo?
- 4.20. ¿Hay registros sobre requisitos funcionales de desempeño legales y reglamentarios aplicables?
- 4.21. ¿Los resultados del diseño y desarrollo permiten verificar las entradas al proceso?
- 4.22. ¿Los elementos de salida del proceso de diseño y desarrollo proporcionan información para la compra de suministros?
- 4.23. ¿Los elementos de salida hacen referencia a los criterios de aceptación del producto/servicio?
- 4.24. ¿Se realizan las revisiones sistemáticas de diseño y desarrollo para evaluar la capacidad para cumplir los requisitos?
- 4.25. ¿Hay registros de los resultados de las revisiones?

- 4.26. ¿Se realizan verificaciones para contrastar que los elementos de salida de diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada?
- 4.27. ¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo?
- 4.28. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y registran?
- 4.29. ¿Hay un proceso de compra?
- 4.30. ¿Se evalúan los proveedores?
- 4.31. ¿Se mantienen los registros de las evaluaciones de los proveedores?
- 4.32. ¿Se describe el producto a comprar para que satisfaga los requisitos?
- 4.33. ¿Se verifican los productos comprados?
- 4.34. ¿Se documenta la verificación de los productos comprados?
- 4.35. ¿Hay un control de las operaciones de producción y de servicio?
- 4.36. ¿Se validan los procesos de las operaciones de producción y de servicio?
- 4.37. ¿Existen registros al día sobre la validación?
- 4.38. ¿La validación incluye criterios para la aprobación de procesos, aprobación de equipos, calificación del personal, utilización de procedimientos?
- 4.39. Cuando sea apropiado, ¿la organización identifica el producto en su trazabilidad?

- 4.40. ¿Cuida la organización los bienes del cliente? ¿Hay procedimientos para ello?
- 4.41. ¿Se preserva el producto (manipulación, embalaje, almacenamiento, transporte) para su entrega?
- 4.42. ¿Los equipos de medición se controlan? ¿Hay registros de ello?
- 4.43. ¿Hay procesos para garantizar las actividades de medición y seguimiento?
- 4.44. ¿Cuándo es necesario, el instrumental de medición se calibra y verifica comparándolo con patrones?
- 4.45. ¿Se toman las acciones correspondientes sobre los instrumentos de medida o productos afectados cuando se detectan no-conformidades con los requisitos?

Total puntuación:
-------------------

<b>5.</b>	<b>Medición, análisis y mejora.</b>	<b>Ptos.</b>
5.1.	¿Hay procesos de medición análisis y mejora para demostrar la conformidad del producto/servicio?	
5.2.	¿Hay procesos de medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad del Sistema de calidad?	
5.3.	¿Hay procesos de medición, análisis y mejora para mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad?	
5.4.	¿Se mide la satisfacción del cliente?	
5.5.	¿El análisis de la satisfacción del cliente se usa para la mejora continua?	
5.6.	¿Está definido el proceso de auditorías internas y se lleva a la práctica?	
5.7.	¿Las características de los productos se miden y se hace un seguimiento?	
5.8.	¿Hay evidencia documentada de criterios de aceptación?	
5.9.	¿Se controlan los productos no conformes?	
5.10.	¿Se toman acciones documentadas para eliminarlas no conformidades detectadas?	
5.11.	¿Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades detectadas?	
5.12.	¿Están establecidos y al día los procedimientos y registros para tratar productos no conformes?	
5.13.	¿Se analizan datos sobre satisfacción del cliente y Conformidad del producto con los requisitos?	

- 5.14. ¿Se analizan datos de proveedores y se tienen en cuenta en los procesos?
- 5.15. ¿Hay un sistema documentado para mantener en marcha la mejora continua?
- 5.16. ¿Hay un proceso documentado para definir acciones correctoras?
- 5.17. ¿Hay procedimientos para el tratamiento de acciones correctoras?
  
- 5.18. ¿Hay un proceso documentado para definir las acciones preventivas?
- 5.19. ¿Las acciones preventivas tomadas se revisan, siguen y registran?
  
- 5.20. ¿Se eliminan las causas de las no-conformidades?
  
- 5.21. ¿Los procesos están dimensionados para alcanzar los resultados previstos?

Total puntuación:
-------------------



Como se ha podido apreciar durante el desarrollo de la presente Tesis, el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad es un proceso que necesita del apoyo y supervisión directa de los altos mandos y jefes de sección, debido a que este o estos serán las personas que guiarán y tendrán que saber cada uno de los detalles de los procesos y sistemas de evaluación del diseño para luego poder aplicarlos y calificarlos constantemente.

El apoyo que se le debe dar al staff es la clave para el perfecto funcionamiento del sistema. Los procesos serán las herramientas más importantes, servirán de base para que todo el sistema se pueda desarrollar eficazmente. Es por esta razón que se deben realizar constantemente revisiones de los procesos de manera que se encuentren mejoras continuamente, en pro de mejorar las actividades diarias, enfocándose siempre en el cliente o usuario pero claro está siendo conciente en las posibilidades de que el usuario interno posea las herramientas necesarias y las facilidades pertinentes para poder realizar la tarea encargada.

El presente Sistema ha sido desarrollado basándose siempre en dos aspectos, el primero son las normas y directrices de las Normas ISO 9001 – 2000 de Gestión de Calidad y el segunda ha sido mediante el análisis de las principales actividades y necesidades de cada una de las secciones de la Unidad.

Claro está es importante recalcar que durante el diseño no saldrán a la luz todos los procedimientos o formatos que se deban desarrollar para las diferentes actividades y documentación utilizada en las secciones de la Unidad Financiera, pero en el momento de la aplicación surgirán procesos, actividades y formatos que serán necesarios diseñar (con su respectiva versión, código y registro) de manera que se adhieran organizadamente a los anteriormente expuestos.

En los anexos se podrán apreciar ejemplos de algunos diseños tentativos de los diferentes documentos que podrían surgir durante la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad pero que no se incluyeron y explicaron anteriormente debido a que es necesario contar con la presencia del encargado de los mismos (contador, auxiliar SRI, entre otros,) para poder resaltar y analizar aspectos específicos del trabajo que realizan que varía según la experiencia, profesionalismo, educación, el mismo tipo de trabajo, entre otras características que harían de los formatos documentos únicos según la persona que los utiliza.

Las auditorías pueden ser desarrolladas por medio del personal interno o por medio de empresas externas. Los códigos, hojas de registro, listas maestras e indicadores van a ser herramientas que van a facilitar esta actividad. Es por esto la importancia de ser constante y responsable en su manejo. Estos documentos permitirán al mismo staff de la Unidad tener la facilidad de evaluarse entre ellos, evitando gastos de auditorías. Claro está que la imparcialidad es de vital importancia, será para esto necesario implantar en la Unidad una política de respeto y amor a lo que se hace, así como deseos de hacerlo mejor, de buscar la superación y mejora de los procesos, entendiendo siempre que serán los resultados de los indicadores y las auditorías internas que se realicen, lo únicos que darán las respuestas acerca de la eficacia del trabajo, donde mejorarlos, como mejorarlos y como prevenir errores en el futuro. Está en manos de los líderes de la Unidad y de las secciones en crear esta motivación y conciencia en el personal.

## **CONCLUSIONES.**

1. El Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad se sustentara en la planificación de la calidad, cuyo enfoque se centrara en los objetivos de calidad orientados a mejorar los procesos administrativos - financieros y de selección de personal, para garantizar la administración eficiente los recursos.
2. El Sistema de Plan Director, como herramienta administrativa financiera de la Armada, ha quedado obsoleto a través del tiempo por consiguiente se deberá revisar todos los procedimientos con la finalidad de actualizar o remplazar los mismos conforme a normas estandarizadas de calidad, lo que facilitara tener un sistema de control de calidad, agilizando todos los procedimientos administrativos del departamento financiero.
3. La ejecución del diseño exigirá de parte de la máxima autoridad no solo el establecimiento del concepto de calidad, sino la implementación de una "cultura organizacional enfocada hacia la mejora continua", es decir no basta conocer los conceptos sino entenderlos y ponerlos en marcha.
4. El diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad incorporará un modelo de control, que considera no sólo gestionar la calidad, sino desarrollar la calidad de la gestión, es decir asegurar la sustentabilidad de la organización en el tiempo a través de la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas en su éxito: la máxima autoridad; trabajadores; proveedores; clientes y la comunidad.

**RECOMENDACIONES.**

1. La máxima autoridad del reparto naval, a través del Jefe Financiero serán los responsables de la programación, ejecución y evaluación del sistema de evaluación de gestión de la calidad.
  
2. Analizar periódicamente el Plan Director con la finalidad de identificar los procedimientos que deben ser actualizados o remplazados por nuevas normas estandarizadas de calidad (eficacia y efectividad), desarrollados durante el presente trabajo.
  
3. Establecer un Plan de Control y Seguimiento que permita evaluar el cumplimiento de los resultados a través de dos enfoques: la comparación de los resultados reales vs. los esperados y la verificación de los procedimientos ejecutados vs. los procedimientos establecidos; a fin de establecer si la consecución o no de los objetivos se origina por el cumplimiento de los estándares fijados.
  
4. Fijar como norma la evaluación periódica integral del Sistema de Gestión de la Calidad, como un compromiso de la máxima autoridad de la unidad financiera, que facilite la renovación y ajuste de este Sistema de acuerdo al entorno en el que se desarrollo la Institución Naval.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Héctor Fernández Pereda.: Norma ISO 9001 – 2000, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos. [http://www.buscarportal.com/rticulos/so\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/rticulos/so_9001_2000_gestion_calidad.html)
- Guía ISO 9004 – 2000. Bulltek Ltd. [http://www.bulltek.com/Spanish\\_Site/ISO%209000%20INTRODUCCION/ISO%209000\\_FAQ\\_Spanish/ISO\\_9004\\_Spanish/iso\\_9004\\_spanish.shtml](http://www.bulltek.com/Spanish_Site/ISO%209000%20INTRODUCCION/ISO%209000_FAQ_Spanish/ISO_9004_Spanish/iso_9004_spanish.shtml)
- Lucia Alvarado [lalvarado@fundacionchile.cl](mailto:lalvarado@fundacionchile.cl). Área Asesorías y Proyectos Gestión de Calidad y Laboratorio Fundación Chile. Aqua Gestión.
- Dr. Mauricio Lefcovich. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios. Especialista en Calidad, Productividad, Mejora Continua, Reducción de Costos y Satisfacción del Consumidor. [lefcovich@hotmail.com](mailto:lefcovich@hotmail.com)
- Jack Fleitman. Libro evaluación integral hacia modelos de calidad. 2004
- Masaaki Imai.: Kaizen. Editorial CECSA, 1989
- Masaaki Imai. MacGraw Hill. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. 1998
- José A. Pérez Fernández de Velasco.: Gestión por procesos. ESIC, 1996
- Pierre Béranger.: En busca de la excelencia industrial. Limusa, 1994
- J. Fergur.: Calidad Total. 2000

- Jason Carson.: Implantación de SAC. 1999
- Caroline Madison.: Quality Systems. EDCM, 1998
- Nakara Masaya.: Procesos de Calidad. 1997
- Joshua Marrosh.: La Gerencia y el desarrollo de la Calidad. Editorial Autoras, 1999.
- Andrés Senlle.: ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva Calidad. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
- Andrés Senlle.: ISO 9000:2000. Calidad y Excelencia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
- Albert Badia Jiménez.: Calidad: Modelo ISO 9001. Ediciones Deusto. 2000.
- Frank Voehl, Peter Jackson, David Ashton.: ISO 9000, Guía de Instrumentos para pequeñas y medianas empresas. Editorial Mc Graw Hill.
- José Antonio Pérez Fernández de Velasco.: Gestión por Procesos. Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Editorial ESIC. 2004.
- ICONTEC. "Guía sobre la Norma ISO 9001:2002". Bogotá. Icontec. 2001.
- KAORU ISHIKAWA. "Qué es el Control Total de Calidad". Colombia. Norma. 1996.
- JOSEPH L. BADARACCO Jr. "Alianzas Estratégicas, el caso de General Motors e IBM". Madrid. McGraw –Hill. 1992.
- Normas COVENIN-ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Normas COVENIN-ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

- Normas COVENIN-ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora de desempeño.
- Rodríguez Cumare, Wilma. (2000). Serie ISO 9000, Material de Apoyo. Congreso de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Caracas-2000.
- Corma Canos, F. Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes. Díaz de Santos. 2005, ISBN: 84-7978-717-1, Español, Rústica.
- Nava Carbellido, V.M. Qué es la calidad?: conceptos, gurus y modelos fundamentales. LIMUSA. 2005, 184 Págs., ISBN: 968-18-6579-0, Español, Rústica.
- Llorens Montes, Francisco Javier. Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación. Fuentes Fuentes, María del Mar. PIRAMIDE. 2005, ISBN: 84-368-1978-0, Español, Rústica.
- Cuatrecasas, Lluís. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Editorial: LIBRERIA DE LA EMPRESA. 2005. ISBN: 84-96426-38-6, 3ª Edic., Rústica
- Wadsworth, Harrison M., Stephens, Kenneth S., Godfrey, A. Blanton. Métodos de control de calidad. Editorial: CECSA. 2005. ISBN: 970-24-0648-X, Rústica

**ANEXOS.**



## Cuestionario de Auto-Evaluación

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando en las columnas de la derecha, mediante una x, la valoración 0, 1, 2,3 o 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más encaje con su situación actual:

1. Prácticamente no se realiza.
2. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).
3. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).
4. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
5. Se realiza siempre y de forma total, y somos ejemplo para el sector.

Para obtener la puntuación total cuente las x de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indica, súmelos y obtenga el total de puntos.

1. ¿Conozco los principios de la Calidad Total y estoy comprometido con ellos, dando y recibiendo formación sobre la misma y dando ejemplo con mi forma de actuar?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. ¿Impulso y apoyo las actividades de mejora dentro de la organización y con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. ¿Reconozco los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. ¿Al formular los planes de la empresa tengo en cuenta de una forma sistemática toda la información que puede afectar al futuro de la empresa como: expectativas de los clientes, situación de la competencia, indicadores económicos, deseos de los empleados, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa, y de mutuo acuerdo con la dirección los transforman en objetivos propios y se les facilitan los medios para que puedan cumplirlos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. ¿Existe una comunicación eficaz, ascendente descendente, y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. ¿Se dispone de una gestión económica controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos económicos para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo, y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, la rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de estos midiendo su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. ¿Disponen de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000 u otro modelo específico de su sector?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. ¿Se desarrollan relaciones de cooperación con los proveedores y se les hace participar en el lanzamiento de nuevos productos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20. ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23. ¿Se actúa de forma activa en temas medioambientales y la empresa está implicada en actividades sociales tales como obras benéficas, centros de formación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24. ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash flow, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25. ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26. ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

0	1	2	3	4
x0	x1	x2	x3	x4

--

Suma total de puntos obtenidos

*Roberto Couso*  
*José Rodríguez*

## Cuestionario de Auto-Evaluación

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando en las columnas de la derecha, mediante una x, la valoración 0, 1, 2,3 o 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más encaje con su situación actual:

1. Prácticamente no se realiza.
2. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).
3. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).
4. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
5. Se realiza siempre y de forma total, y somos ejemplo para el sector.

Para obtener la puntuación total cuente las x de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indica, súmelos y obtenga el total de puntos.

1. ¿Conozco los principios de la Calidad Total y estoy comprometido con ellos, dando y recibiendo formación sobre la misma y dando ejemplo con mi forma de actuar?

0	X	2	3	4
---	---	---	---	---

2. ¿Impulso y apoyo las actividades de mejora dentro de la organización y con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	X	3	4
---	---	---	---	---

3. ¿Reconozco los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora?

0	1	2	X	4
---	---	---	---	---

4. ¿Al formular los planes de la empresa tengo en cuenta de una forma sistemática toda la información que puede afectar al futuro de la empresa como: expectativas de los clientes, situación de la competencia, indicadores económicos, deseos de los empleados, etc.?

0	1	2	<del>3</del>	4
---	---	---	--------------	---

5. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa, y de mutuo acuerdo con la dirección los transforman en objetivos propios y se les facilitan los medios para que puedan cumplirlos?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

6. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

7. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

8. ¿Existe una comunicación eficaz, ascendente descendente, y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

9. ¿Se dispone de una gestión económica controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos económicos para apoyar los planes de la organización?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

10. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo, y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

11. ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	<del>3</del>	4
---	---	---	--------------	---

12. ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, la rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	<del>3</del>	4
---	---	---	--------------	---

13. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	<del>3</del>	4
---	---	---	--------------	---

14. ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de estos midiendo su grado de satisfacción?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

15. ¿Disponen de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000 u otro modelo específico de su sector?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

16. ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

17. ¿Se desarrollan relaciones de cooperación con los proveedores y se les hace participar en el lanzamiento de nuevos productos?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---



18. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

19. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

20. ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	<del>1</del>	2	3	4
---	--------------	---	---	---

21. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

22. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

<del>0</del>	1	2	3	4
--------------	---	---	---	---

23. ¿Se actúa de forma activa en temas medioambientales y la empresa está implicada en actividades sociales tales como obras benéficas, centros de formación, etc.?

0	1	2	<del>3</del>	4
---	---	---	--------------	---

24. ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash flow, financiación, etc.)?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

25. ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

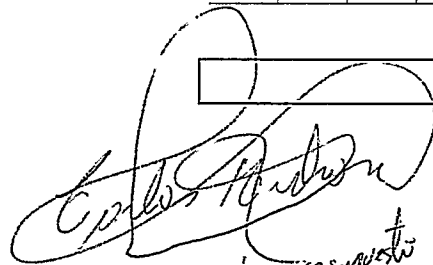
26. ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	<del>2</del>	3	4
---	---	--------------	---	---

0	1	2	3	4
x0	x1	x2	x3	x4

Suma total de puntos obtenidos

--

  
Jefe de presupuesto

## Cuestionario de Auto-Evaluación

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando en las columnas de la derecha, mediante una x, la valoración 0, 1, 2,3 o 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes la que más encaje con su situación actual:

1. Prácticamente no se realiza.
2. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).
3. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).
4. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
5. Se realiza siempre y de forma total, y somos ejemplo para el sector.

Para obtener la puntuación total cuente las x de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indica, súmelos y obtenga el total de puntos.

1. ¿Conozco los principios de la Calidad Total y estoy comprometido con ellos, dando y recibiendo formación sobre la misma y dando ejemplo con mi forma de actuar?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. ¿Impulso y apoyo las actividades de mejora dentro de la organización y con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. ¿Reconozco los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en la mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. ¿Al formular los planes de la empresa tengo en cuenta de una forma sistemática toda la información que puede afectar al futuro de la empresa como: expectativas de los clientes, situación de la competencia, indicadores económicos, deseos de los empleados, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa, y de mutuo acuerdo con la dirección los transforman en objetivos propios y se les facilitan los medios para que puedan cumplirlos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. ¿Existe una comunicación eficaz, ascendente descendente, y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. ¿Se dispone de una gestión económica controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos económicos para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo, y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, la rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de estos midiendo su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. ¿Disponen de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9000 u otro modelo específico de su sector?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. ¿Se desarrollan relaciones de cooperación con los proveedores y se les hace participar en el lanzamiento de nuevos productos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20. ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21. ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22. ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23. ¿Se actúa de forma activa en temas medioambientales y la empresa está implicada en actividades sociales tales como obras benéficas, centros de formación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24. ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash flow, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25. ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26. ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

0	1	2	3	4
x0	x1	x2	x3	x4

Suma total de puntos obtenidos

--

*Des Tarea.*  
*Jp. Contabilidad*

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Fernández Pereda Héctor.: Norma ISO 9001 – 2000, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos. [http://www.buscarportal.com/r articulos/ so\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/r articulos/ so_9001_2000_gestion_calidad.html)
2. Guía ISO 9004 – 2000. Bulltek Ltd. [http://www.bulltek.com/Spanish\\_Site/ISO%209000%20INTRODUCCION/ISO%209000\\_FAQ\\_Spanish/ISO\\_9004\\_Spanish/ iso\\_9004\\_spanish.shtml](http://www.bulltek.com/Spanish_Site/ISO%209000%20INTRODUCCION/ISO%209000_FAQ_Spanish/ISO_9004_Spanish/ iso_9004_spanish.shtml)
3. Alvarado Lucia [lalvarado@fundacionchile.cl](mailto:lalvarado@fundacionchile.cl). Área Asesorías y Proyectos Gestión de Calidad y Laboratorio Fundación Chile. Aqua Gestión.
4. Dr. Lefcovich Mauricio. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios. Especialista en Calidad, Productividad, Mejora Continua, Reducción de Costos y Satisfacción del Consumidor. [lefcovich@hotmail.com](mailto:lefcovich@hotmail.com)
5. Fleitman Jack. Libro evaluación integral hacia modelos de calidad. 2004
6. Imai Masaaki.: Kaizen. Editorial CECSA, 1989
7. Imai Masaaki. MacGraw Hill. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. 1998
8. Pérez Fernández. de Velasco José Antonio.: Gestión por procesos. ESIC, 1996
9. Béranger Pierre.: En busca de la excelencia industrial. Limusa, 1994
10. Fergur J.: Calidad Total. 2000



11. Carson Jason.: Implantación de SAC. 1999
12. Madison Caroline.: Quality Systems. EDCM, 1998
13. Masaya Nakara.: Procesos de Calidad. 1997
14. Marrosh. Joshua: La Gerencia y el desarrollo de la Calidad. Editorial Autoras, 1999.
15. Senlle Andrés.: ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva Calidad. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
16. Senlle Andrés.: ISO 9000:2000. Calidad y Excelencia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
17. Badia Jiménez Albert.: Calidad: Modelo ISO 9001. Ediciones Deusto. 2000.
18. Voehl Frank, Jackson Peter, Ashton David.: ISO 9000, Guía de Instrumentos para pequeñas y medianas empresas. Editorial Mc Graw Hill.
19. Pérez Fernández de Velasco José Antonio.: Gestión por Procesos. Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Editorial ESIC. 2004.
20. ICONTEC. "Guía sobre la Norma ISO 9001:2002". Bogotá. Icontec. 2001.
21. ISHIKAWA KAORU. "Qué es el Control Total de Calidad". Colombia. Norma. 1996.
22. BADARACCO JOSEPH L.Jr. "Alianzas Estratégicas, el caso de General Motors e IBM". Madrid. McGraw –Hill. 1992.
23. Normas COVENIN-ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
24. Normas COVENIN-ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

25. Normas COVENIN-ISO 9004:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora de desempeño.
26. Rodríguez Cumare, Wilma. (2000). Serie ISO 9000, Material de Apoyo. Congreso de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Caracas-2000.
27. Corma Canos, F. Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes. Díaz de Santos. 2005, ISBN: 84-7978-717-1, Español, Rústica.
28. Nava Carbellido, V.M. Qué es la calidad?: conceptos, gurus y modelos fundamentales. LIMUSA. 2005, 184 Págs., ISBN: 968-18-6579-0, Español, Rústica.
29. Llorens Montes, Francisco Javier. Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación. Fuentes Fuentes, María del Mar. PIRAMIDE. 2005, ISBN: 84-368-1978-0, Español, Rústica.
30. Cuatrecasas, Lluís. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Editorial: LIBRERIA DE LA EMPRESA. 2005. ISBN: 84-96426-38-6, 3ª Edic., Rústica
31. Wadsworth, Harrison M., Stephens, Kenneth S., Godfrey, A. Blanton. Métodos de control de calidad. Editorial: CECSA. 2005. ISBN: 970-24-0648-X, Rústica