



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO  
9001:2008 PARA DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO  
INSTITUCIONAL.**

Trabajo de Grado previo la  
obtención del título de Magister en  
Auditoría de Gestión de la Calidad

**Autora:** Ing. Verónica Patricia Remache Andino.

**Director:** M.Sc. Mauricio Rodríguez. MBA.

**Centro Universitario:** Riobamba

2011

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

M.Sc. Mauricio Rodríguez. MBA.

**DIRECTOR DE LA TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: ING. VERÓNICA PATRICIA REMACHE ANDINO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Riobamba, mayo 05 del 2011.

f).....

**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

Yo, VERÓNICA PATRICIA REMACHE ANDINO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

.....  
Verónica Patricia Remache Andino

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.I. 060325197-6**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **VERÓNICA PATRICIA REMACHE ANDINO**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad “.

Riobamba, mayo 05 del 2011.

-----  
Ing. Verónica Patricia Remache Andino

**AUTORA DE LA TESIS**

C.I. 060325197-6

## **AGRADECIMIENTO**

Durante toda la experiencia para la conclusión de mi trabajo de tesis, ha habido personas que merecen las gracias porque sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este proyecto y también hay quienes la merecen por haber plasmado su huella en mi camino.

Alcanzar las metas que uno se propone, exige de mucho esfuerzo y sacrificio, vencer barreras que día a día se nos presentan, levantarnos ante cada caída y con más fuerza, impulsarnos y seguir adelante, todo esto es posible si en nuestro corazón está presente, el ser más sublime, maravilloso y perfecto que es gracias a DIOS, que nos llena de esa fuerza, respaldo, bendición, amor y por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi formación profesional, por ser mi guía y mi fortaleza.

A mis padres y hermana, por su apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños, soy muy afortunada por tenerlos y contar siempre con su amor, comprensión y ejemplo. Sé que nadie va a vivir este momento de ver mi tesis concluida con mayor felicidad que ellos.

A mi tutor, por todo el apoyo incondicional que me brindó durante el desarrollo de este proyecto, por su intermedio a todos los docentes de esta prestigiosa Institución que nos permitieron llegar a culminar con nuestros estudios y a crecer como personas y como profesionales.

A mis amigos de toda la vida que me han apoyado desmesuradamente, sólo puedo decirles mil gracias de todo corazón, que Dios los bendiga, porque ustedes han sido una bendición en mi vida.

¡Gracias a todos por ayudarme a lograrlo!

Verónica Patricia Remache Andino

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado  
con mucho cariño a mis padres,  
quienes son el eje fundamental de mi vida,  
quienes siempre me apoyan,  
me brindan su cariño y comprensión,  
alimentando siempre el deseo de superación  
para ser una persona útil, solidaria,  
responsable, con valores imprescindibles,  
para alcanzar una sociedad  
más justa y más humana.

Y a mi querida hermana por ser mi amiga,  
mi compañera y estar siempre a mi lado.

Verónica Patricia Remache Andino

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Certificación del Director	ii
Autoría	iii
Cesión de derechos	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
INTRODUCCIÓN	10
<b>Capítulo I Aspectos Generales</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Calidad Total</b>	<b>13</b>
1.1.1 Cultura de Calidad	13
1.1.2 Evolución de la Calidad	13
1.1.3 Conceptos y Fundamentos de la Calidad	15
1.1.4 Importancia de la Calidad	18
1.1.5 Decálogo de la Calidad	19
1.1.6 La familia de las Normas ISO	22
1.1.7 Normas ISO 9001:2008	23
1.1.8 El Sistema de Gestión de Calidad	27
1.1.9 Principios de la Gestión de Calidad	31
1.1.10 Introducción Estratégica de la Calidad de la Empresa	33
1.1.11 Mejora Continua	38
<b>1.2 La Educación Superior</b>	<b>40</b>
1.2.1 Generalidades	40
1.2.2 La Universidad Ecuatoriana	41
1.2.3 Calidad en la Educación Superior	42
1.2.4 La calidad de la universidad ecuatoriana	43
1.2.5 la Gestión Financiera de Calidad en la Universidad Ecuatoriana	45

<b>Capítulo 2 Diagnóstico del Departamento Financiero</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Identificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo</b>	<b>48</b>
2.1.1 Antecedentes	48
2.1.2 Base Legal	48
2.1.3 Misión	50
2.1.4 Visión	50
2.1.5 Objetivos	50
2.1.6 Estructura Orgánico Funcional	52
2.1.7 Situación Institucional	53
2.1.8 Información Básica	53
<b>2.2 Diagnóstico del Departamento</b>	<b>55</b>
2.2.1 Análisis Organizacional del Departamento	55
2.2.2 Análisis FODA	57
2.2.3 Análisis por Unidades Operativas	57
2.2.4 Análisis de Calidad	58
2.2.5 Planeación	75
<b>Capítulo III Diseño del Sistema de Gestión de Calidad</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Enfoque de Procesos</b>	<b>77</b>
3.1.1 Mapa de Procesos	78
3.1.2 Caracterización de los Procesos	79
3.1.3 Indicadores de Gestión de Calidad	86
<b>3.2 Diseño del Sistema Documental</b>	<b>89</b>
3.2.1 Declaración de la política y Objetivos de Calidad	89
3.2.2 Manual de Calidad	91
3.2.3 Procedimientos Documentados Y Registros Requeridos Por La Norma.	122
3.2.3.1 Control de Documentos	123
3.2.3.2 Control de Registros	129
3.2.3.3 Auditorías Internas	135
3.2.3.4 Servicio No Conforme	144
3.2.3.5 Acciones Correctivas 3.2.3.6 Acciones Preventivas	149
<b>3.2.4 Registros</b>	<b>157</b>



Formatos Registros de Calidad	157
<b>Capítulo IV</b>	<b>173</b>
4.1 Conclusiones	174
4.2 Recomendaciones	176
<b>Bibliografía</b>	<b>178</b>
<b>Glosario</b>	<b>179</b>
<b>Anexos</b>	<b>181</b>

### INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Estructura Orgánico Funcional	52
Mapa de Procesos Espoch	53
Población Estudiantil	54
Presupuesto Asignado	54
Estructura Organizacional Financiero	56
FODA	57
Nómina financiero	59
Guía Autoevaluación requerimientos Normas ISO 9001:2000.	73
Mapa de Procesos Financiero Espoch	78
Planificación Presupuestaria	79
Contabilidad	80
Tesorería	81
Adquisiciones	82
Control de Bienes	73
Tecnología Informática	84
Talento Humano	85
Tabla de Indicadores	86
Política de calidad	89
Objetivos de Calidad	90

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la situación social – educativa – económica, crea la necesidad de un cambio de actitud y mentalidad para fomentar nuevas formas de crecimiento. Una de ellas es el establecimiento de modelos que contribuyan al cambio y transformación de las universidades y escuelas politécnicas. La administración financiera y en especial la calidad y el mejoramiento continuo son herramientas muy valiosas para poder llevar un adecuado funcionamiento de un determinado organismo.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ha constituido durante los últimos años en una entidad educativa de gran ayuda para el desarrollo de la Provincia y País, brindando servicios educativos de acorde a las necesidades del mercado, fundamentados en el desenvolvimiento de las funciones de Gestión, Investigación, Vinculación con la Colectividad y la Docencia.

La Gestión Administrativa es una función de apoyo, y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva, el manejo económico-financiero y la evaluación- acreditación institucional, orientadas al eficiente funcionamiento de las universidades y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad. Dentro de la Gestión Administrativa es considerado el ámbito del desempeño del Departamento Financiero.

La Dirección Financiera ha adoptado normativas y estándares que imponen prácticas aceptables que avalan y garantizan la calidad del servicio del Departamento Financiero y puede lograrse de manera efectiva si se crea una verdadera cultura de calidad en todas las dimensiones, por tal motivo el Diseño del “Sistema de Gestión de Calidad acorde con la Norma ISO 9001:2008” tiene como finalidad elaborar la propuesta de un SGC la cual se basa en el diseño de la documentación requerida, para contribuir a la mejora continua de la toda la Institución, así como también para crear conciencia del compromiso y con ello se logre la conformidad en el servicio y en consecuencia, se mantenga la satisfacción de los clientes.

El Sistema de Gestión de la Calidad permite al departamento financiero de la Epoch, ahorrar tiempo en los procesos, controlarlos y mejorarlos continuamente. En contexto el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), es un método concreto que

concede especial valor a la mejora de lo existente, apoyándose en la creatividad, la iniciativa y la participación del personal, se agilizaría los procesos con lo cual resultaría una administración eficiente, en consecuencia es un elemento fundamental para la mejora en la competitividad.

Por tal motivo el propósito del diseño del Sistema de Gestión de Calidad para el Departamento Financiero es dar a conocer una nueva filosofía de la Calidad, basada en una organización que señala las pautas a seguir para poner en práctica en el trabajo diario atendiendo a distintos aspectos que involucran a todos los colaboradores en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de calidad.

La principal problemática que se quiere solucionar con el diseño de este sistema es la frecuente demora de los trámites dentro del Departamento, lo que lleva a un retraso de los trámites y causa molestia a los clientes tanto externos como internos.

Se plantea el siguiente objetivo general: Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008 para Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como herramienta de mejoramiento institucional que permita el desenvolvimiento oportuno para desempeñar sus actividades eficazmente, fortaleciendo el desarrollo y haciendo más competitiva la organización.

La estructura de este trabajo está integrada por la presentación del proyecto a ser desarrollado se plantea el problema, la hipótesis y objetivos que respaldan y justifican la realización de la propuesta del SGC. Y por CUATRO CAPÍTULOS: aspectos generales, diagnóstico, diseño del sistema, conclusiones y recomendaciones. En el CAPÍTULO UNO se presenta una breve introducción del tema en lo referente a marco teórico hace referencia a las teorías y conceptos de calidad sobre los cuales se fundamenta este trabajo; el CAPÍTULO DOS describe una revisión de antecedentes sobre la Institución y el Departamento, resultados obtenidos del diagnóstico a través del análisis y comparación de sus procesos actuales contra los requerimientos de la norma. En el CAPÍTULO TRES se describen los requisitos exigidos por la Norma: Enfoque de Procesos, Política y Objetivos de Calidad, Manual de Calidad, Procesos Documentados y Registros; el CAPÍTULO CUATRO se basa en la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO 1:**

## **ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 CALIDAD TOTAL**

### **1.1.1 CULTURA DE CALIDAD**

La razón de ser de las organizaciones es la de servir a la sociedad, por lo tanto, su objetivo fundamental es el de satisfacer suficientemente las necesidades de las personas en su lucha por la supervivencia sobre la tierra, para que puedan vivir de la manera más agradable. De lo anterior se desprende que un servicio o producto de calidad es aquel que atiende perfectamente, en forma confiables, al menor precio, con fácil acceso, de manera oportuna y aportando, las necesidades y expectativas el cliente.

La calidad total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas valores, con dos finalidades principales: satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, si se posee la actitud de mejorar continuamente la calidad.

La calidad es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso.

### **1.1.2 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

En los años recientes es cuando hemos oído hablar de la calidad con mayor frecuencia, en los anuncios de los periódicos, en la televisión y en la radio se promueven los productos usando la calidad como gancho para atraer a los clientes, de hecho, por donde se fija la vista o se ponga atención estaremos en contacto con esta palabra: calidad.<sup>1</sup>

La calidad existe desde que los seres humanos existen en la tierra. En el tiempo de las cavernas nuestros antecesores aplicaban la calidad para seleccionar sus alimentos, su abrigo, sus armas, sus cuevas y prácticamente todo lo que empleaban para sobrevivir. Entonces se aplicaba como forma de supervivencia y casi por instinto.

---

<sup>1</sup> MONTAÑO LARIOS José. ISO 9001:2000. Guía Práctica de normas para implementarlas en las empresas. Pág. 20.

A lo largo de la historia la calidad siempre ha estado presente y ha sido muy importante en el desarrollo de la humanidad.

La importancia que se ha concedido a la calidad por parte de los líderes de las naciones a través de la historia dio como resultado el posicionamiento de las mismas. La mejor calidad de las armas, del entrenamiento y de la sociedad fueron los elementos que se les dieron valiosas victorias en las guerras, conquistaron grandes extensiones y se convirtieron en grandes imperios que dominaban al mundo. Todo ello, gracias a la calidad.

Con la ayuda del estadounidense W. Edwards Deming se llegó a la conclusión de que “el consumidor es la parte más importante de la línea productiva”. Otro estadounidense Joseph Juran, también desempeñó una función crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad destacan: la importancia de fomentar la idea de la necesidad de un control implacable de la calidad, la búsqueda de métodos de mejora; el establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas; la necesidad de comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje, así como la revisión de los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.<sup>2</sup>

Sin duda la calidad es una expresión del espíritu del individuo, si la persona “siente desde lo más profundo de su ser”, existe la seguridad de que no habrá nada que impida que todo lo que haga ¡sea de buena calidad!

Hoy en un mundo tan competitivo, la calidad es uno de los elementos positivos que hacen la diferencia entre las compañías líderes de sus seguidores. Incluso las compañías que han ganado una gran reputación por entregar al mercado bienes y servicios de alta calidad tienen que mejorar continuamente todo lo que hacen para mantenerse como líderes. Esto se llama mejora continua de la calidad.

---

<sup>2</sup> MONTAÑO LARIOS José. ISO 9001:2000. Guía Práctica de normas para implementarlas en las empresas. Pág. 21.

### 1.1.3 CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

**Origen:** del Latín Qualitatem.

**Significado:** Atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios. La International Standar Organization (ISO) (*en su norma 8402*), define la calidad como: “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. Esta definición, junto con la norma ISO 9000, ha permitido la armonización a escala mundial y ha supuesto el crecimiento del impacto de la calidad en el mercado internacional<sup>3</sup>.

La American Society for Quality Control (ASQC) (1974) define la calidad como: “el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario”.

En el contexto actual, nadie identifica ya la calidad en base a lujo, la complicación, el tamaño, la excelencia, el brillo, el peso, o que la calidad es intangible. La calidad es una característica fundamental que hoy exige el cliente a todos los productos que adquiere; de ahí que los sistemas de calidad hayan experimentado en estos últimos años un gran desarrollo, desde que las empresas descubrieron que era posible conseguir productos de buena calidad sin tener que incrementar los costes para obtenerla, actuando preventivamente y responsabilizando al personal en la obtención de la misma.

La calidad se ha convertido en uno de los pilares básicos sobre los que se ha cimentado la competitividad de las empresas; más aún, en un mercado tan competitivo como el actual, donde el fabricar productos sin defectos es un requisito imprescindible para poder trabajar en el mismo.

Si la base de la actividad de una empresa es crear valor añadido, los sistemas de calidad asegurarán que ese valor llegue íntegro al cliente. Por lo tanto, la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad, mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente. El mejor rasgo de excelencia en el servicio al cliente es darle a éste un producto que cubra

---

<sup>3</sup> Jiménez, 1996, pp. 203-214.

sus expectativas, que le satisfaga plenamente, ajustado a sus deseos y necesidades.

Cuando el objetivo de la organización es la calidad, ésta debe crear una visión de conjunto que oriente a todos los miembros de la organización en sus decisiones hacia un fin común, la calidad de toda la organización. Para lo cual, será necesario formar a todos en estos conceptos y mejorar la comunicación, fomentando la cooperación. La calidad permite fortalecer los contactos entre departamentos y ampliar los horizontes de la gente, para conocer más los departamentos de etapas anteriores y posteriores en el proceso productivo; por lo que se entenderán mejor las necesidades de los clientes internos y se llevará un trabajo enfocado a la empresa y no a un determinado departamento.

La implementación de una cultura de calidad total obliga a desarrollar adaptaciones y cambios filosóficos, estructurales y de estilos de liderazgo en la alta gerencia. Para ello, el primer requisito a considerar será la implicación total de sus líderes y que éstos estén comprometidos con los objetivos de la organización<sup>4</sup>.

No basta con declaraciones de intenciones, sino que hace falta involucrarse en el proceso de mejora y participar activamente en las actividades. Los directivos deben de recibir la formación adecuada para poder dominar y saber en qué se comprometen.<sup>5</sup>

Una visión nueva que aparece en las filosofías de calidad total es la de *cliente interno*. Cada persona en la organización es proveedor de los que le siguen en el proceso productivo y cliente de los que le preceden. Es importante que cada persona conozca cómo y para qué se utiliza el bien o servicio que proporciona. El espíritu de mejora continua, enfoque desarrollado por Juran debe de expandirse entre todos los miembros de la empresa a nivel individual y de grupo. Así, cada uno buscará siempre la manera de ofrecer lo mejor de sí mismo, pensando en aquéllos que reciben los resultados de su labor y procurando adecuarse cada vez más a las necesidades de esos clientes internos.

---

<sup>4</sup> Castro, 2000, pp. 301-306.

<sup>5</sup> Townsend y Gehardt, 1994, p. 26).



Otra consideración a tener en cuenta es que los objetivos principales de todas las empresas son obtener beneficios y mantenerse en el mercado. La calidad es un medio para poder lograrlo, por lo que esta debe de estar acorde con las necesidades de los clientes. Por lo que la empresa debe seleccionar el mercado objetivo y una vez seleccionado, determinar los niveles óptimos de calidad, servicio al cliente, tiempo de entrega, etc.

Hoy en día nosotros entendemos el concepto de Calidad como una de las variables clave en la determinación de los objetivos estratégicos de cualquier empresa que desee permanecer en el entorno competitivo actual. Siendo un factor de diferenciación que debe de estar en los objetivos estratégicos de la organización, mejorando los costes, cumpliendo las entregas, etc.

### **Concepto de calidad según diferentes autores.**

Existen muchas definiciones de calidad. Todas ellas tienen su propio fundamento. A continuación se describen diversas definiciones de famosos gurús de la calidad para percibir el enfoque de cada una.

Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Eduard Deming

Cumplimiento de normas y requerimientos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Philip B. Crosby

La calidad tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos.

Armand V. Feigenbaum

La calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control. Practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio.

Kaoru Ishikawa

Propone la creación de sistemas *poka-yoke* (a prueba de errores) que consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores.

Shigeo Shingo

Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

Genichi Taguchi

Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en material de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad, realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con plena satisfacción al cliente.

Armand V. Feigebaum

Sistema de Métodos de Producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, el control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico.

Normas Industriales Japonesas

Calidad es adecuación al uso.

Joseph Juran

Calidad es conformidad con los requerimientos.

Philip Crosby

#### **1.1.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD**

Hoy día, la calidad es un concepto en el que todos deben estar interesados, pero alcanzarlo no sólo requiere palabras, requiere también liderazgo, sistemas, gente y sobre todo trabajo duro. Alcanzar la calidad requiere de esfuerzo.

La importancia de la calidad se ha acentuado con la apertura de las fronteras comerciales en todo el mundo. Los mercados buscan artículos sofisticados en los cuales la calidad juega un papel importante por lo que se asume la calidad:

- Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, no evitar el despilfarro, entre otros conceptos.
- Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
- Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

### 1.1.5 DECÁLOGO DE LA CALIDAD

Podemos enunciar, lo que son los diez puntos más importantes a tener en cuenta por una organización a la hora de plantearse la necesidad de poner en marcha un programa de calidad. Estos puntos brindan un enfoque tendiente a provocar un cambio cultural en dicha organización.

**1. Lograr la total satisfacción de los clientes:** Si consideramos que los clientes son la razón de existir de una organización, esta tiene la obligación de conocerlos y saber cuál es su opinión acerca del producto y/o servicio que le ofrece. Este conocimiento se logra a través de una permanente evaluación del mercado transformando toda información recibida en un indicador de grado de satisfacción de los clientes. Las organizaciones deben buscar los mecanismos que consideren oportunos para obtener la información que mencionamos sobre sus clientes y expectativas de manera tal de poder no solamente satisfacer sus expectativas sino superarlas. Por lo tanto toda organización que tienda hacia la calidad debe tener un enfoque integral hacia sus clientes.

**2. Gerencia Participativa:** Es preciso cultivar la cultura de la participación, entendiéndose por este concepto, desarrollar un fluido intercambio de información entre los diferentes niveles de la empresa como así también adoptar, por parte de la gerencia, una actitud permanente de escucha entre sus empleados. Solemos ver en las organizaciones tradicionales que la participación de sus empleados es escasa o aún nula, frente a esta realidad y luego de un análisis de tal situación podemos afirmar que es o porque no existe interés de parte de la alta gerencia o bien por un desconocimiento de éstos último de la poderosa herramienta que representa la participación de sus empleados en el análisis y resolución de sus problemas.

Frente un entorno de calidad la actitud de la gerencia debe tener un giro muy importante es decir pasar de una conducta de mando autoritario a la permanente búsqueda de consenso y asumiendo un rol de facilitador de tareas en todos los procesos de trabajo junto a sus empleados.

**3. Desarrollo de los Recursos Humanos:** El principal objetivo de este punto es la revalorización del recurso humano que posee toda organización buscando su crecimiento y plena realización. La capacitación y el entrenamiento cumplen un papel fundamental en la modernización de las organizaciones y debe quedar absolutamente claro que esto debe abarcar todos los niveles que componen la misma sin ningún tipo de excepciones, además se debe planificar a partir de precisas directivas que surjan de las metas y objetivos prioritarios para un crecimiento sostenido de la organización.

Otro aspecto importante para cumplir satisfactoriamente con este punto es lograr desarrollar una buena política de motivación entre el personal. En este aspecto no queremos entrar mayormente en detalles porque el tema de la motivación es muy propio de la realidad en que se encuentra la organización, lo que sí podemos remarcar e insistir es que lo debemos hacer porque ayuda a la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión basado en la calidad.

**4. Constancia en las acciones:** La adopción, por parte de una organización, de una nueva cultura basada en la calidad implica una confrontación con la existente por lo que podemos afirmar que esa transformación implica un proceso lento y gradual. Los principios que orientan el cambio deben ser repetidos y más aún, reforzados, hasta que el mismo se torne irreversible. En este aspecto es importante el papel de la alta gerencia a partir de la coherencia de sus ideas, transparencia en la ejecución del cambio y por sobre todas las cosas mostrando una constancia manifiesta en todas sus acciones.

**5. Perfeccionamiento continuo:** Vivimos en una época de profundos cambios en donde las reales necesidades de nuestros clientes se activan frente a modificación en sus costumbres o la renovación tecnológica permanente. En este contexto, se torna imprescindible implementar una cultura de cambio, comprometida con el perfeccionamiento continuo, dejando de lado actividades paternalistas, sumisas o de

exacerbado individualismo. La internalización de la filosofía del perfeccionamiento continuo es percibida cuando la empresa respira las expectativas de sus clientes, ganando la admiración y el reconocimiento de los mismos. La alta gerencia debe adoptar una postura en acciones tales como el cuestionamiento de sus decisiones, búsqueda de innovación de sus productos, análisis del desarrollo de su competitividad, preocupación por la capacitación y calificación de sus recursos humanos.

**6. Gestión de los procesos:** La organización debe ser analizada como un gran proceso que tiene como finalidad atender las necesidades de sus clientes a través de la producción de bienes/servicios generados a partir de insumos o información utilizando sus recursos y tecnologías. Ese gran proceso se descompone hasta llegar a la tarea individual y se intercala formando varias cadenas cliente/proveedor. Para que podamos monitorear, controlar, y evaluar la marcha de un proceso es indispensable que se defina perfectamente un indicador que nos pueda medir aspectos relativos a productividad (eficiencia) y calidad (eficacia). La gerencia de proceso junto con la cadena cliente/proveedor es un elemento fundamental para la rotura de barreras de incomunicación entre las áreas propiciando una mejor integración de la organización.

**7. Delegación:** Los modernos procesos de gestión exigen de la alta administración un contacto permanente con empleados, clientes y proveedores, transmitiendo sus percepciones y evaluando la preocupación de sus interlocutores. Delegar significa colocar el poder de decisión en el más próximo nivel de acción. Esto casi siempre se realiza a través de procedimientos escritos. Delegar también significa transferir autoridad y responsabilidades, y por tanto se mezclan aspectos psicológicos y de comportamiento.

**8. Diseminación de informaciones:** Existe una premisa fundamental en la aplicación de un Programa de Calidad como es que debe existir una total permeabilidad en el flujo de información de la organización. Todos los integrantes de la misma deben conocer cuál es su negocio, su misión y los grandes objetivos de la misma y en este sentido se hace indispensable que todos los integrantes de una organización, cada uno en el nivel que corresponda, participen en los grandes lineamientos y objetivos de la misma.

**9. Garantía de la calidad:** Este aspecto es el más formal de los anteriormente expuestos ya que está directamente relacionado con el hecho de que debemos asegurar la calidad de nuestra organización a través de establecer procedimientos que nos lleven a constituir un Sistema documentado el cual nos permitiría obtener certificaciones de normas internacionales como las ISO 9000 o las de medio ambiente ISO 14000.

**10. No aceptación de errores:** El patrón de desempeño deseable debe ser “cero defectos”. Esto debe ser entendido por todo integrante de una organización de manera tal de buscar la perfección en sus actividades. El costo de prevención siempre es menor al de corrección.

Creemos que quienes acepten y asimilen los conceptos descriptos en estos diez puntos comenzarán a desandar el camino de la calidad. Esto es como subir el primer escalón de una escalera sin fin o empezar a carretear buscando pegar el gran salto de la calidad. Pero es fundamental que quienes comiencen a desandar este camino sea la alta gerencia y detrás de ellos encolumnarse los demás integrantes de la organización.<sup>6</sup>

#### **1.1.6 LA FAMILIA DE LAS NORMAS ISO**

**ISO:** es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización), que fue fundada en 1946 con el propósito de crear y unificar un conjunto de normas orientadas a la manufactura, el comercio y las comunicaciones. También existe la versión de la que la organización adoptó las sigas de la palabra griega isos, que significa igual, lo que en el fondo logra la normalización: “Igualar para todos los requisitos de algo”.

- **ISO 9000:2000.** Para describir los fundamentos del sistema de gestión de calidad y definir la terminología empleada en los sistemas de gestión de la calidad de manera que sea de dominio común el lenguaje utilizado en el ámbito de la calidad.

---

<sup>6</sup> <http://www.iso9000plus.com.ar>

- **ISO 9001:2008.** Para especificar los requisitos que deben aplicar todas las organizaciones en sus sistemas de gestión de calidad para demostrar su capacidad para cumplir ISO requisitos de sus clientes y los reglamentarios y su propósito de incrementar la satisfacción al cliente.
- **ISO 9004:2000.** Para proporcionar las directrices que se enfocan a incrementar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, siendo su aplicación la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas, después de haber implantado satisfactoriamente la norma ISO 9001:2000.
- **ISO 19011.** Para proporcionar orientación acerca de las auditorías de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

#### **1.1.7 NORMAS ISO 9001: 2008**

Es un sistema de gestión de calidad que establece los métodos para administrar eficientemente los procesos de operación, de manera que se tenga la capacidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, todo ello de forma documentada que demuestre evidentemente que se cumple con estos requisitos. Este sistema ha sido desarrollado por el Comité Técnico ISO /TC 176 de la Organización Internacional de Normalización, que es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización.

En la norma ISO 9001:2000 se han reunido en un conjunto de requisitos para un SGC sea aplicable a cualquier tipo de organización, no importa su tamaño, localización o si pertenece al sector público o privado. El sistema de calidad basado en ISO 9001:2000 identifica tres características fundamentales que están presentes en aquellas organizaciones que sobresalen en términos de calidad y desempeño excelente, primero, se enfocan en los procesos, lo cual es lógico si consideramos que todos los productos o servicios que lleva a cabo una organización se producen a través de algún proceso; en segundo lugar, las organizaciones tiene que estar enfocadas hacia sus clientes, ya que la razón de ser de cualquier organización son sus clientes. En este apartado se incluyen no sólo los clientes externos (quienes adquieren un producto o reciben un servicio) sino también los clientes internos (por ejemplo, los empleados de una organización reciben un servicio de su departamento de recursos humanos, es decir, son sus clientes), por lo que las organizaciones

tienen que medir periódicamente la satisfacción/insatisfacción de ambos tipos de clientes. Finalmente en tercer lugar, estas organizaciones involucran en sus procesos el mejoramiento continuo. Todas las actividades de la organización deben medirse, analizarse y mejorarse continuamente, un modelo sencillo y popular es el ciclo de mejora continua de Deming conocido como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” o PDCA por sus siglas en inglés.

### **¿Por qué obtener la Certificación ISO?**

Casi todos los países industrializados del mundo están aplicando las normas ISO para demostrar al mundo el compromiso que han adquirido con la calidad en todos sus productos y servicios, y servirá de soporte para preparar su incursión en los mercados globales. Por otra parte, las organizaciones de todos los tamaños están enfrentando demandas cada vez más exigentes de sus clientes y accionistas, quienes no vacilan en acudir a otros proveedores cuando sus requisitos y necesidades no son satisfechos.

Los empresarios han descubierto que obtener un certificado de registro con la norma ISO les ha ayudado no sólo a mantener a sus clientes actuales sino también a atraer nuevos clientes, con esto aseguran la supervivencia de su empresa y los empleados aseguran sus empleos.

Las compañías experimentan un incremento en la efectividad y eficiencia de las operaciones internas a medida que se implantan los sistemas de gestión de calidad ISO, mejorando sus resultados como consecuencia de los ahorros internos, generados por emplear sistemas de más eficientes, así como de tener mejores oportunidades en el mercado como consecuencia por alcanzar la categoría de “compañía certificada”.

### **¿Cuál es el objetivo de ISO 9001: 2008?**

Desarrollar un sistema de aseguramiento de calidad que permita mejorar continuamente, a corregir y prevenir los defectos. A través del sistema de calidad, construido con base en la norma ISO 9001:2008, se logrará la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requisitos de la calidad de ellos, la reducción en la variación de las características que afectan la calidad del producto, reduciendo el desperdicio en la fabricación.



Así mismo, los requisitos de la norma muestran de manera responsable, sensible y práctica de administrar a una organización, evitando las no conformidades en todas las etapas de realización del producto.

Hoy en día las empresas descubren que adoptar un SGC les ayuda a enfocarse en el cumplimiento de sus objetivos, ya que han descubierto que se mejora la capacidad de las organizaciones de entender y cumplir plenamente los requerimientos de los clientes en forma consistente; mejora el desempeño desde el punto de vista financiero al aumentar los ingresos y reducir los costos, creando una ventaja competitiva en algunos mercados, permitiendo a las organizaciones competir en otros en donde la mayoría de los demás proveedores potenciales están certificados. En los tiempos actuales de incertidumbre, a las personas les preocupa proteger sus empleos; si una organización no tiene una base de integridad sin compromisos, las aventuras en el mundo de excelencia en el desempeño, o los intentos por sostener programas de mejora son ejercicios estériles. Por ello los requerimientos de ISO 9001:2000 pueden utilizarse para crear una base sólida sobre la que es posible construir organizaciones exitosas; sin embargo, para lograr una adecuada implementación de un SGC, deben seguirse las normas y guías de calidad que contemplan y brindan el marco para documentar en forma efectiva los requisitos establecidos en las especificaciones del producto o servicio.

### **Cuál es el alcance de ISO 9001:2008?**

Este sistema de calidad se aplica a todos los departamentos de cualquier tipo de organización, a sus proveedores y a todos los elementos que tengan impacto en la calidad. Todos ellos constituyen las “partes interesadas” en el sistema de gestión de calidad.

### **¿Cuáles son los beneficios para las empresas de obtener la certificación ISO 9001:2008?**

- Mejor documentación que da como resultado:
  - Mayor conocimiento de las responsabilidades y actividades del trabajo.
  - Conservación de los mejores métodos de operación
  - Consistencia en las operaciones
- Reducción de costos por debajo de los de la competencia, lo que permite ventajas competitivas.

- Creación del sistema de ahorro de costos asegurando que su personal sepa desempeñar su trabajo, eliminando los errores costosos, reduciendo el reproceso y la pérdida de tiempo.
- Enseña al personal a trabajar de forma estructurada y disciplinada eliminando la improvisación. Esta condición aporta los siguientes beneficios
  - Los empleados conocen con exactitud lo que implica su trabajo.
  - Tienen destrezas y la documentación para realizar su trabajo sobre la calidad de sus resultados.
  - Tienen más conciencia del impacto de su trabajo sobre la calidad de los resultados.
  - Fomenta una actitud positiva de orden y limpieza que facilita el cumplimiento con otras normas sanitarias y de seguridad.
- Demuestra a los clientes que usted toma el asunto de la calidad en serio, con ello, los clientes aumentan la confiabilidad en sus productos y servicios.
- Facilita la planeación de la empresa y de la calidad.
- Proporciona un método universal para el desarrollo de, implantación, y mantenimiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Establece los fundamentos para la operación e introduce la calidad en los procesos y las operaciones.
- Ayuda a impartir los conocimientos acerca de las interrelaciones organizativas, estimula el enfoque interno, facilita el control de las operaciones y auxilia a los empleados a que entiendan y mejoren sus actividades.
- Contribuye a concienciar al personal para que se autoevalúe y determine por sí mismo, el grado de cumplimiento con los requisitos del sistema de gestión de calidad, y genere las acciones correctivas adecuadas.
- Reconocimiento internacional y respeto a las organizaciones certificadas.
- Procesos y procedimientos estandarizados.
- Mejora la calidad de los procesos, productos y servicios como consecuencia de una actitud disciplinaria y sustentada en los principios que impactan positivamente la calidad.
- Mejora los tiempos de entrega como efecto de hacer las cosas bien a la primera vez y de una mayor planeación de los procesos.

## ¿Cómo impacta la ISO 9001:2008 a los empleados?

- Aplicación: es más fácil si los empleados han participado, ya que hay menos resistencia a los cambios necesarios.
- La empresa se comporta como un gran equipo, nadie se siente excluido y todos aportan ideas y soluciones.
- Mejora la motivación, los empleados saben que tienen voz y voto en la producción y en las operaciones y sus responsabilidades están mejor definidas. Los empleados tienen una mayor percepción de su autoestima como consecuencia de la capacidad asociada al desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
- El diseño de los documentos es más fácil y rápido, los empleados saben lo que hacen mejor.
- Transparencia, los miembros de la gerencia pueden mostrar que son sinceros y abiertos y que no tienen nada que ocultar.
- Cambian la forma en que se completa el trabajo aceptando voluntariamente nuevas ideas, especialmente cuando éstas han sido introducidas, por los mismos empleados.

### 1.1.8 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Sistemas de funcionamiento de la gestión basado en una cultura e ideología que busca la mejora continua del sistema completo de la organización que produce bienes o servicios para satisfacer siempre al cliente.<sup>7</sup>

Cuatrecasas 2001 recoge la definición de sistema de calidad de acuerdo a la ISO 9000. “Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos, y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad”.

Este sistema comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que necesitamos para alcanzar los objetivos de la organización para proveer mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

---

<sup>7</sup> JAMES, Paúl. Gestión de la Calidad Total. Hall Iberia, 1997.pág.306.

Un SGC no es sólo para las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así como mercadeo, en las actividades de ventas y gestión financiera. Sin embargo, es decisión de cada organización, el alcance del SGC y que procesos incorpora.

Todas las organizaciones ya tienen una estructura de gestión y esta debería ser la base en la que el SGC es construido. Muchas veces podemos encontrar que ya cumplimos con los requerimientos de los estándares pero que no sabíamos que lo hacíamos.

Una normativa cualquiera (por ejemplo: ISO 9001) va a definir lo que debemos cumplir como organización, pero la manera cómo lo hagamos es facultad de cada organización. Se debe aplicar un SGC para:

- ❖ El mejoramiento de un rendimiento de nuestro negocio, de la productividad.
- ❖ Enfrentarnos más claramente a los objetivos de nuestro negocio y a las expectativas de nuestros clientes.
- ❖ Alcanzar y mantener la calidad de nuestros productos y servicios.
- ❖ Mejorar la satisfacción del cliente.
- ❖ Tener confianza que la calidad está siendo alcanzada y mantenida.
- ❖ Proveer evidencia a nuestros clientes actuales y potenciales de que nuestra organización está haciendo bien las cosas.
- ❖ Abrir oportunidades de mercado.
- ❖ Tener la oportunidad de competir, con las mismas bases, con organizaciones mucho más grandes que la nuestra

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

### **Documentación del sistema de gestión de calidad basada en ISO 9001:2008**

El SGC debe incluir los documentos que requiere la organización para asegurarse que posee una planeación, operación y control de procesos eficaces. Asimismo, es preciso tener declaraciones documentadas de una política y objetivos de la calidad, un manual de calidad y los procedimientos documentados que requiere la norma. Dichos documentos, deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

La documentación del sistema permite manejar la información sobre los propósitos y las acciones, sobre las formas de lograr los objetivos, procesos, métodos, sistemas de medida, responsabilidades y el logro concreto de resultados proporcionando evidencias objetivas.

### **Documentación Obligatoria Del Sistema De Gestión De Calidad**

- ❖ Declaración de la política y objetivos de calidad.
- ❖ Manual de calidad
- ❖ Procedimientos documentados
- ❖ Registros de calidad.

### **Procedimientos Documentados**

1. Control de documentos
2. Control de registros
3. Auditorías Internas
4. Control de productos no conformes
5. Acciones correctivas
6. Acciones preventivas

El manual de calidad es la parte más importante del SGC; en él, deben referirse los procedimientos documentados del sistema de la calidad destinados a planificar y gerenciar el conjunto de actividades que afectan la calidad dentro de una organización. Este manual debe igualmente cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de calidad requerida para una organización. Los manuales de la calidad son elaborados y utilizados por una organización para comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización, describir e implementar un sistema de la calidad eficaz, suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento y las bases documentales para las auditorías, así como adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones “basadas en el conocimiento”, un óptimo entendimiento entre las “partes interesadas” y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos

por fallas, las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la implantación del sistema de gestión de calidad fundamentándose en los ocho principios.

### **1.1.9 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La norma ISO no se ha concretado a establecer únicamente los requisitos de un sistema de gestión de calidad, sino que ha ido más allá al identificar los principios que deben prevalecer como cimientos sobre los cuales las organizaciones deben construir sus sistemas de gestión de calidad. Estos principios ayudarán a la organización a conducir y operarla de forma exitosa, ya que estará dirigida y controlada en forma sistemática y transparente.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que contribuyen a la mejorar del desempeño en las organizaciones:

#### **Principio 1. Organización orientada al cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

##### **Beneficios clave:**

- ❖ Incremento de los ingresos y de la participación de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- ❖ Incremento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- ❖ Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.

#### **Principio 2. Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la dirección. 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.

##### **Beneficios clave:**

- ❖ El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- ❖ Las actividades se evalúan, alinean y se llevan a cabo de una forma integrada.

- ❖ La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

### **Principio 3. Participación del personal**

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

#### **Beneficios clave**

- ❖ Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- ❖ Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- ❖ Un personal valorado por su trabajo.
- ❖ Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

### **Principio 4. Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

#### **Beneficios clave:**

- ❖ Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- ❖ Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- ❖ Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

### **Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión.**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados en la manera como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

#### **Beneficios clave:**

- ❖ Integración y alineación de los procesos que alcanzarán de una mejor manera los resultados deseados.
- ❖ La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- ❖ Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

### **Principio 6. Mejora continua.**

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.



**Beneficios clave:**

- ❖ Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora continua de las capacidades organizativas.
- ❖ Alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- ❖ Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

**Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**

Las decisiones eficaces en el análisis de los datos de la información.

**Beneficios clave:**

- ❖ Decisiones basadas en información.
- ❖ Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registro a registros objetivos.
- ❖ Aumento de capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

**Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.**

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**Beneficios clave:**

- ❖ Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- ❖ Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma continua a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- ❖ Optimización de costos y recursos.

**1.1.10 INTRODUCCIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA**

Existen diferentes maneras de comenzar en una organización con la implementación de un Programa de Calidad.

Cada autor o consultor tiene o adopta su propia metodología de trabajo, sin embargo podemos afirmar que no existen demasiadas diferencias entre sí. A continuación ponemos a consideración un método que sustenta en cinco aspectos:

## **1. Liderazgo de la alta dirección y/o gerencia.**

Para cumplir con el desafío de liderar un cambio de rumbo en una organización, la alta dirección y/o gerencia debe asumir un fuerte compromiso. Como primer paso deberá adoptar la filosofía de la calidad basada en los diez principios que enumeramos en el decálogo. Además tiene la obligación de conocer e interpretar perfectamente no solamente las necesidades de sus clientes sino también la de su propio personal asumiendo ese fuerte liderazgo necesario para la profunda transformación de su organización.

Vamos a detenernos un instante en la Política de la Calidad ya que es sumamente importante comprender la intencionalidad de su declaración. La correcta definición de la misma marcará el rumbo del Programa. Además podemos anexarle los objetivos para con la calidad y juntos Política y Objetivos pasan a ser las metas a alcanzar por la organización.

La Política de la Calidad debe ser comunicada y entendida por todo el personal de la organización ya que es un elemento importante para mostrar el compromiso respecto a la calidad que la organización asume pero también ha de ser la demostración, de parte de la alta dirección y/o gerencia, de que no están dispuestos a transigir nunca en ese compromiso.

## **2. Motivación y compromiso de todo el personal.**

Un Programa de Calidad, como hemos dicho, debe abarcar a todos los segmentos de la organización. Cada uno de ellos debe sentirse “dueño” de la calidad en su puesto de trabajo, y esto solo lo alcanzan si están comprometidos en el desarrollo del sistema que asegura el cumplimiento de la Política de la Calidad y los objetivos planteados alrededor de ella.

Esto significa que:

- a) Todos los empleados han de comprender las exigencias de los clientes y los procesos internos que permitan cumplir con dichas exigencias.
- b) No se deben confiar solamente en localizar y subsanar errores sino que debe poner mucho énfasis en prevenirlos.
- c) Deben estar permanentemente motivados para mejorar su desempeño.

Solo podremos alcanzar un buen compromiso de parte de los empleados, si cada uno de ellos comprende los objetivos y beneficios del Programa de Calidad, y

fundamentalmente la misión que le corresponde, a cada uno de ellos, llevar adelante en el marco de dicho programa. Por todo esto los empleados esperan:

- Confiar en los deseos de la alta dirección y/o gerencia de que tengan una activa participación. Es esencial que en este sentido se les defina en forma clara y sin ambigüedades, el grado de compromiso que se espera de ellos.
- Comprender que ellos pueden contribuir. En general las personas son reacias a realizar actividades para las que no se les ha dado una autorización formal, por lo tanto se les debe hacer conocer por escrito, cuáles son sus responsabilidades, la autoridad para actuar, y también las implicancias de sus funciones.
- Concurrir a la capacitación y/o entrenamiento que la organización les brinde. Para lograr participación es necesario compromiso formal y comprensión y la comprensión requiere también de capacitación.

Es importante que toda la fuerza laboral de la organización esté incluida en un programa de formación/capacitación porque cada uno tiene una misión que cumplir y debe estar perfectamente preparado para llevarla adelante de manera tal de evitar posibles resquebrajamientos en alguna etapa del programa a implementar. En lo que respecta a la formación básica que debemos proporcionar a todo el personal, se podría pensar en:

- Formación general en conceptos de calidad.
- Gestión por equipos.
- Resolución de problemas.
- Algunas herramientas de la calidad.

### **3. Designación de un responsable de la calidad.**

Es importante que la organización designe una persona que tenga la responsabilidad de implementar el Programa de Calidad y continúe monitoreándolo permanentemente para corroborar la efectividad del mismo.

Es sumamente importante que quién resulte responsable de la calidad reporte directamente a la alta dirección y/o gerencia ya que esto le permitirá tomar todas las medidas convenientes para que el Programa vaya hacia adelante sin tener compromiso alguno con determinados sectores de la organización.

El Responsable de la Calidad no debe:

- Asumir en forma personal e individual el diseño e implementación del Programa. El hacerlo implica no darles la oportunidad a los demás empleados de implicarse en el mismo.
- Aparecer como único responsable del tema calidad. La responsabilidad debe ser compartida no sólo con los directivos sino con todos los empleados. Estos últimos no pueden delegar sus responsabilidades en nadie. Cada uno debe asumir su propia responsabilidad en asegurar que el proceso de trabajo que está llevando adelante culminará con la satisfacción del cliente.

#### **4. Medidas para que el programa permanezca en el tiempo.**

Hoy más que nunca vemos la constante evolución a que están sometidas las organizaciones, lo que implica que el Programa de Calidad evolucione también en el tiempo. Frente a esta realidad se hace necesario que la organización defina los parámetros o indicadores que controle la eficacia del programa.

**5. Plan de acción. La Planificación de Calidad** El siguiente puede ser tomado como un ejemplo del Plan de Acción, pero vale nuevamente la aclaración que cada organización pone en práctica aquel Plan que está de acuerdo a su realidad y necesidades.

#### **Etapas:**

**1° Etapa:** a partir de la realidad y necesidades de la organización la alta dirección/gerencia analizar, consensuar, y planificar el desarrollo de un Programa de Calidad. En esta etapa puede llegar a ser útil intercambiar información con colegas de otras empresas que ya tengan experiencia en el tema o bien utilizar los servicios de un consultor experimentado que brinde toda la información necesaria para tomar decisiones al respecto.

**2° Etapa:** una vez aprobada la necesidad de diseñar y poner en marcha el Programa de Calidad, la alta dirección/gerencia debe plasmar lo acordado a partir de la declaración de la Política de la Calidad de la organización como así también definir los objetivos a alcanzar. Es aconsejable la presencia del consultor para guiarlos al respecto.

**3° Etapa:** designar un Responsable de la Calidad, que reporte directamente a la alta dirección/gerencia de la organización. Esta persona junto al consultor, si existiera,

debe definir y estructurar el Programa de Calidad de acuerdo a lo definido en la etapa anterior y los requisitos exigido por alguna Norma como las ISO 9001 2008 o cualquier otro modelo que le permita a la organización el posicionamiento buscado cuando se tomó la decisión de poner en marcha este cambio.

**4° Etapa:** una vez delineado el Programa de Calidad, el mismo debe ser presentado a la alta dirección/gerencia para su aprobación.

**5° Etapa:** una vez aprobado, se debe comenzar con la difusión del Programa en toda la organización haciendo uso de charlas de concientización. Esta también es la oportunidad de hacer conocer la Política de la Calidad y Objetivos. Es importante volver a remarcar que debemos alcanzar consenso y adhesión de todo el personal. En definitiva lo que buscamos aquí es comenzar a crear una nueva cultura en la organización basada en la calidad.

**6° Etapa:** sobre la base que elegimos para desarrollar el programa, de acuerdo a lo manifestado en la **3° Etapa**, y antes de comenzar a trabajar para ir dándole forma y generando la documentación que requiera el mismo, podemos realizar un diagnóstico de situación de nuestra organización. Esto es generar un cuestionario, a partir del documento base y el consultor junto al Responsable de la Calidad ir por todos los sectores de la organización buscando las respuestas a esos interrogantes. Esta actividad nos va a mostrar la realidad de nuestra organización y a su vez nos dará una valiosa información para encarar el desarrollo del Programa.

**7° Etapa:** desarrollar el programa y comenzar con la implementación del mismo, asignando tareas, responsabilidades y consignas a todo el personal.

**8° Etapa:** una vez concretada la implementación en forma total, el Responsable de la Calidad debe realizar un monitoreo de la evolución del mismo. Para esto puede hacer uso de una herramienta muy valiosa como son las auditorías internas de la calidad. A partir de la información que se va generando en esta etapa el responsable de Calidad puede ir tomando todas las acciones correctivas que considere necesarias para que el programa continúe sin problemas.

**9° Etapa:** como resultado de todo lo expuesto en las etapas anteriores, se va a generar importante documentación, la cual debe ser permanentemente registrada y procesada para concretar lo que exponemos en la última etapa.

**10° Etapa:** evaluación dentro de un período determinado de tiempo, por parte de la alta dirección/gerencia, de la marcha del Programa utilizando todos los elementos probatorios a que hacemos referencia en la etapa anterior.

Finalmente lo que se pretende alcanzar con todas estas acciones es plasmar en la organización la internalización de los siguientes valores para la calidad:

### **Alta dirección/gerencia**

- Total convencimiento de que la calidad es una variable estratégica de su negocio.
- La calidad debe ser el elemento central de la organización.

### **Los Empleados**

Son responsables por la calidad de sus trabajos.

- Deben esforzarse en hacer bien las cosas la primera vez, teniendo en claro cuáles son los requerimientos de los clientes.
- Deben esforzarse para cumplir con el objetivo del cero defecto.
- Deben tener como norma participar siempre en la resolución de problemas.

### **Los Clientes**

- Primer y principal objetivo de la organización
- Cubrir permanentemente sus expectativas, y aún más, superar las mismas.
- Crucial conocer cuáles son sus requerimientos a través de las fuentes de información que sean necesarias.

### **1.1.11 MEJORA CONTINUA**

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incremente los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el

mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

El mejoramiento de la calidad en el servicio se basa en el hecho de que ésta se puede observar y medir; su objetivo es exceder las expectativas del cliente a través de un enfoque positivo hacia la calidad, que haga tender las quejas por el mal servicio a cero. Por ello es conveniente aprovechar el conocimiento del personal del servicio, el cual percibe directamente las inquietudes del cliente, a la vez que su satisfacción en general.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- ❖ **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ❖ **Hacer:** Implementar los procesos.
- ❖ **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- ❖ **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr objetivos;
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) La implementación de la solución seleccionada;

- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

## **1.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **1.2.1 GENERALIDADES**

La educación superior comprende “todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior”.

La educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.

La educación superior y la investigación forman hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones.<sup>8</sup>

Reafirmamos la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad, a saber:

---

<sup>8</sup> Sánchez de Horcajo, J.J. “Escuela, Sistema y Sociedad”, Quito ESPE 1998, pp.347-357).



## **1.2.2 LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA**

La universidad ecuatoriana es la instancia formadora de profesionales que involucran en la actividad social para aportar con sus conocimientos al desarrollo de la sociedad. La Universidad debe permanentemente buscar la práctica de los mejores niveles en todos los ámbitos de su accionar.

El principio fundamental de la actividad universitaria ecuatoriana es la búsqueda de la excelencia académica se requiere de la calidad de las funciones principales de la Universidad, tal es así, Gestión Administrativa, Docencia, Investigación y Vinculación con el medio externo deberán responder con excelencia. La excelencia académica, que se relaciona con toda la actividad universitaria, debe fundamentarse en claros conceptos éticos que sean los referentes permanentes de la práctica científica institucional.

Las instituciones de educación superior deben dar ejemplo respetando estrictamente la normativa existente en todas las actividades que le son propias, tanto a su interior, como en las relaciones que mantienen con la comunidad en la que interactúan.

La Universidad ya no es un ente aislado de las otras instituciones sociales del Ecuador, al contrario, existe con ellas una estrecha relación que, al desarrollarse dentro del continuo proceso de mejoramiento social, demanda que la universidad ocupe una posición de vanguardia, ejemplar en todos los aspectos inherentes a su organización.

Es necesario contribuir al fortalecimiento de una cultura de transparencia administrativa y financiera en la gestión universitaria, mostrando buena disposición para transparentar su organización, administración, funcionamiento y quehacer social, más allá incluso de la obligación legal.

La Universidad, como la institución educativa del más alto nivel, debe ser uno de los principales agentes de cambio social. La universidad está llamada a impulsar procesos que permitan superar las diferencias en la calidad y los niveles de vida de las personas. Se debe reflexionar, dialogar y asumir el compromiso de avanzar con el cambio social.

### **1.2.3 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

La expresión “Calidad de la Educación”, incluye varias dimensiones y enfoques complementarios entre sí. Un primer sentido del concepto entiende la calidad como “eficacia”: Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender aquello que está establecido en los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos y niveles.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario del anterior, está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su “relevancia” en términos individuales y sociales; en este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad, el político, el económico, el social.

Finalmente una tercera dimensión en lo que se refiere a la calidad de los “procesos” y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa; desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a niños y jóvenes un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc.

La Declaración Mundial sobre la educación superior de Octubre de 1998, en su artículo 11, afirma que la Calidad de la educación superior, es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario.

## **TITULO V CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **CAPITULO 1 DEL PRINCIPIO DE CALIDAD**

ART. 93 Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima,

transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la crítica externa y el mejoramiento pertinente.

Art. 96 Aseguramiento de la calidad.- El aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.<sup>9</sup>

#### **1.2.4 LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA**

La educación superior está ligada al conjunto de factores que inciden en la formación profesional, el modo de producción del conocimiento, la construcción de valores morales y éticos y su difusión social, a partir del logro de los fines, objetivos y metas consignados en la visión, misión y el plan institucional, factores que se refieren al cumplimiento de los principios, características y estándares de calidad para las instituciones de educación superior del país.

Los conceptos de calidad de las instituciones de educación superior nos permiten comprender que se refiere a la manera de hacer las cosas; es decir que la calidad es el conjunto de cualidades de una institución valoradas en un tiempo y situación determinados, que reflejan el modo de ser y de actuar de la institución. La calidad del trabajo universitario implica capacidad concreta para incidir en los cambios que requiere la sociedad actual, para hacerla más productiva, equitativa, justa y solidaria. De este modo, la calidad en la universidad ecuatoriana se extiende a las cuatro funciones principales de la educación universitaria:

**La calidad en la formación de profesionales:** Esto requiere de propuestas innovadoras que estén en correspondencia con las demandas del desarrollo social; que permitan vincular de manera efectiva la docencia, investigación y la interacción social; articular coherentemente los niveles de formación; integrar la formación científico – técnica y la formación humanística, propiciando el cultivo de valores

---

<sup>9</sup> Ley Orgánica de Educación Superior. Pág. 17. 12 de octubre 2010.

éticos como la honestidad, responsabilidad, equidad y solidaridad, tan necesarios en este momento en nuestra sociedad. La solvencia de la universidad ecuatoriana implica que los docentes de nuestras instituciones sean profesionales de elevada calidad profesional y humana, capaces de participar con idoneidad y compromiso social en el diseño, planificación, ejecución y evaluación curriculares; así como también los estudiantes deben tener un perfil que posibilite una formación significativa, con mayores índices de permanencia y graduación para evitar el desperdicio de recursos.

**La calidad en la investigación:** La investigación debe ser asumida considerando las necesidades y problemas que tiene nuestro país, con el fin de dar solución a ellos. Se debe elaborar programas en los que se fijen las líneas prioritarias que va a ejecutar a través de los institutos, centros y /o departamentos de investigación de sus unidades académicas. Estas líneas deben estar en relación con la Visión y Misión de la Universidad y contribuirán para el desarrollo institucional y social.

**La calidad en las actividades de vinculación con la colectividad:** Las instituciones de educación superior deben coadyuvar mediante distintas acciones a la preservación, difusión y enriquecimiento de nuestra cultura, y constituirse en el espacio idóneo para el análisis y el debate de los graves problemas nacionales, con la finalidad de orientar a la opinión pública y contribuir en el planteamiento de soluciones alternativas que beneficien a las mayorías. Para cumplir de la mejor manera con estas importantes tareas, es necesario que exista una instancia coordinadora a nivel institucional y que se involucren docentes, investigadores y alumnos.

**Calidad en la administración y gestión universitaria:** Para garantizar el mejoramiento sostenido de sus actividades, las instituciones de educación superior, requieren planificar el desarrollo institucional estratégicamente y evaluar sistemáticamente el trabajo universitario y sus resultados. En el proceso administrativo de las universidades, son fundamentales, además del planeamiento, el tipo de organización y dirección de estas instituciones. La estructura organizacional debe ser coherente con la visión, misión y el proyecto académico de la institución. Para esto se requiere de líderes creativos, con visión y actitud prospectivas, con capacidad para valorar y solucionar problemas, con aptitud para

una gestión que posibilite nuevas y mejores formas de trabajo, un acertado manejo de relaciones personales e interinstitucionales, y un elevado compromiso moral para impulsar los cambios que la institución requiere en atención a las demandas sociales.

### **1.2.5 LA GESTIÓN FINANCIERA DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA**

Las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado mismo ha sufrido como consecuencia de un conjunto de reformas que sin duda siguen en curso y que “han abierto un camino que hay que seguir explorando”.

En el ámbito interno de los gobiernos este conjunto de transformaciones confluyen en lo que se ha dado en llamar como nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional. En efecto debemos plantear que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y un aspecto fundamental, que no debemos dejar de lado, es la visualización de la calidad.

#### **La calidad como valor de la nueva gestión financiera**

En un primer acercamiento a la gestión de calidad, se puede advertir que su incorporación a la gestión financiera obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir, “se necesita reconocer aquellos valores propios de la gestión, tendientes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa- financiera y adaptarlos.

Lo importante no es solamente hablar de calidad como una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos que circundan la gestión financiera y darles su dimensión justa para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las exigencias de toda una institución. Por lo que es

necesario orientar las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos para considerar la calidad y ofrecer otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y el rediseño en el rendimiento de las instituciones. Los cambios que vive el país requieren de instituciones cuyo servicio esté marcado por el signo de la calidad, lo que implica servicios en donde la eficiencia y la eficacia se combinen con una serie de cambios, tanto en la estructura de las instituciones como en su relación con los ciudadanos.

La certificación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que genera entre la gente confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto definir una estrategia que permita promover la calidad en diferentes ámbitos de la gestión financiera nos ayudará a impulsarla de manera global y su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos. No olvidemos que aquí, la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de abordaje de los asuntos financieros, un cambio en la imagen de las Instituciones, nuevos valores de desempeño de los funcionarios y una relación distinta, fundada en la atención y en la eficiencia, entre la administración y los ciudadanos.

**CAPÍTULO 2:**

**DIAGNÓSTICO DEL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DE LA ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

### **2.1.1 ANTECEDENTES**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica. Se inaugura el 3 de abril de 1972. El 28 de septiembre de 1973 se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, adoptando la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

### **2.1.2 BASE LEGAL**

Según Ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N<sup>o</sup>, 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N<sup>o</sup> 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

En 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física Matemática que junto a las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química ya existentes entran a constituir la Facultad de Ciencias.

El 21 de diciembre de 1985 se crea la Escuela de Cómputo pasando a depender de la Facultad de Ciencias. La carrera de Bioquímica y Farmacia se crea según Resolución No. 311 de] Honorable Consejo Politécnico (H.C.P.) del 7 de Septiembre de 1999.



El 27 de septiembre de 1992 se crean las Escuelas de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias, Licenciatura en Educación Sanitaria que pasa a ser parte de la Facultad de Nutrición y Dietética, hoy denominada de Salud Pública.

El 17 de noviembre de 1994. Por medio de las resoluciones del H. C. P. N°. 238 y 239, se crean las Escuelas de Ingeniería en Ecoturismo y Escuela de Tecnología Agroforestal como parte de la hoy Facultad de Agronomía, hoy denominada de Recursos Naturales.

El 7 de julio de 1995 se crea la Escuela de y Lingüística y el 31 de junio de 1997, cambia de denominación a Escuela de Lenguas y Comunicación, mediante resolución N° 296.

El 15 de agosto de 1995 a través de la resolución N° 167 del H. C. P. se crea la Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias como parte de la Facultad de Ciencias Pecuarias, anteriormente llamada Facultad de Ingeniería Zootécnica.

El 7 de septiembre de 1995, la Facultad de Mecánica, crea las Carreras de Ingeniería de Ejecución en Mecánica y de Ingeniería de Mantenimiento Industrial, mediante resoluciones 200 y 200a, del H. C. P.

El 19 de agosto de 1996, mediante resolución N° 236, la Facultad de Ciencias crea, adjunta a la Escuela de Computación, la carrera de Ingeniería Electrónica.

El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas crea la Escuela de Tecnología en Marketing y la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No. 317 del H. C. P. Las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera se crean según resolución No. 142 del H.C.P del 28 de marzo del 2000.

El 15 de agosto del 2000, mediante resolución No. Del H.C.P. se crea la Facultad de Informática y Electrónica la misma que agrupa a las escuelas de Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica y Tecnología en Computación y Diseño Gráfico.

Actualmente, la ESPOCH cuenta con 37 carreras profesionales distribuidas en 27 escuelas pertenecientes a siete prestigiosas facultades que son: Salud Pública, Ciencias Pecuarias, Mecánica, Recursos Naturales, Ciencias, Administración de

Empresas e Informática y Electrónica y dos extensiones académicas en las provincias de Orellana y Morona Santiago.

Además, cuenta con varios programas de profesionalización semipresenciales en importantes ciudades de nuestro país como Ambato, Tena, Puyo, Macas y Francisco de Orellana (Coca).

La ESPOCH es una institución con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por la Constitución Política del Estado ecuatoriano, la ley de educación superior y por su propio estatuto y reglamentos internos y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba.

### **2.1.3 MISIÓN**

"Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país".

### **2.1.4 VISIÓN**

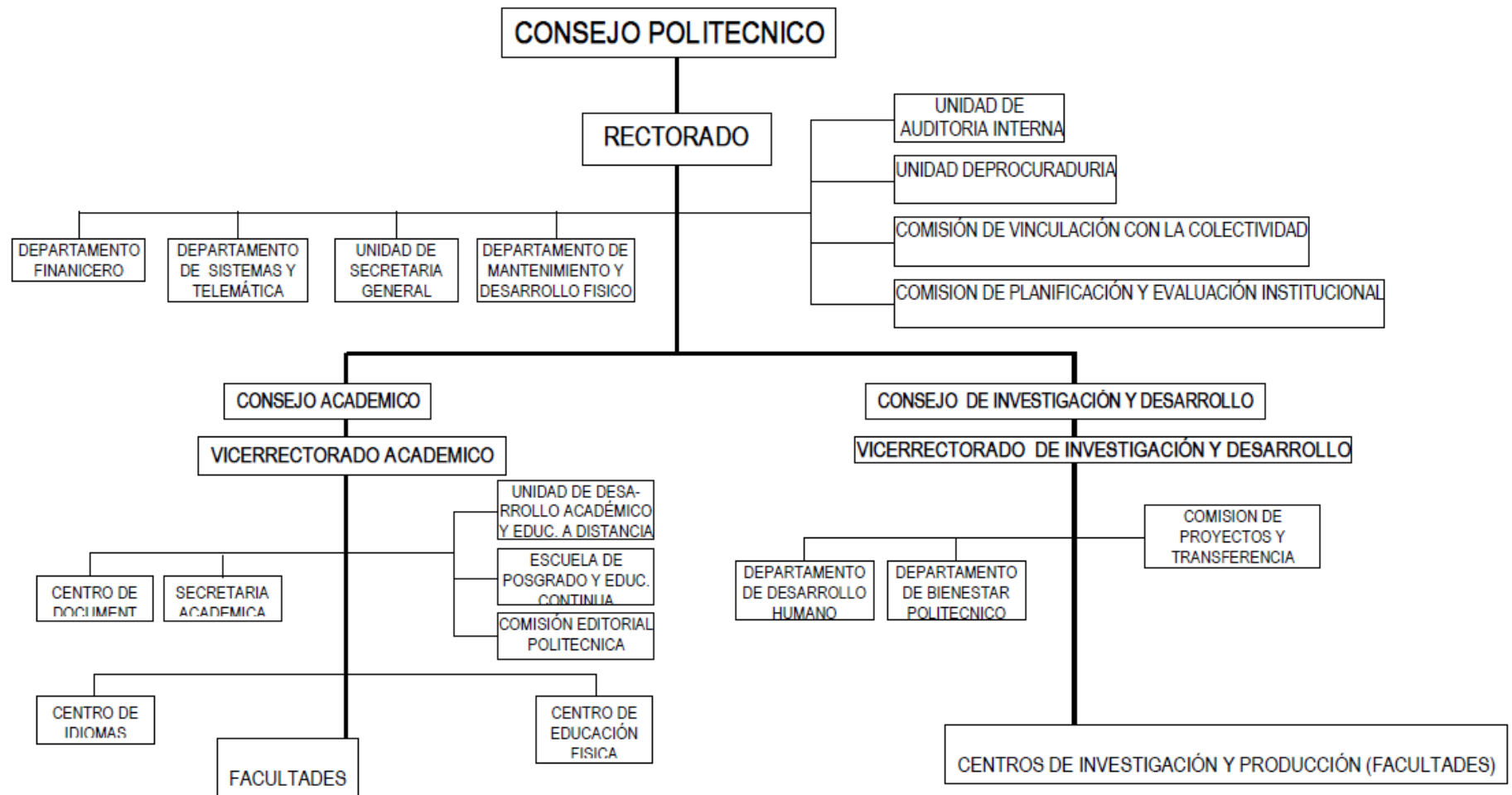
"Ser una institución universitaria líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social".

### **2.1.5 OBJETIVOS**

- ❖ Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.
- ❖ Establecer en la ESPOCH una organización sistémica, flexible, adaptativa y dinámica para responder con oportunidad y eficiencia a las expectativas de nuestra sociedad.

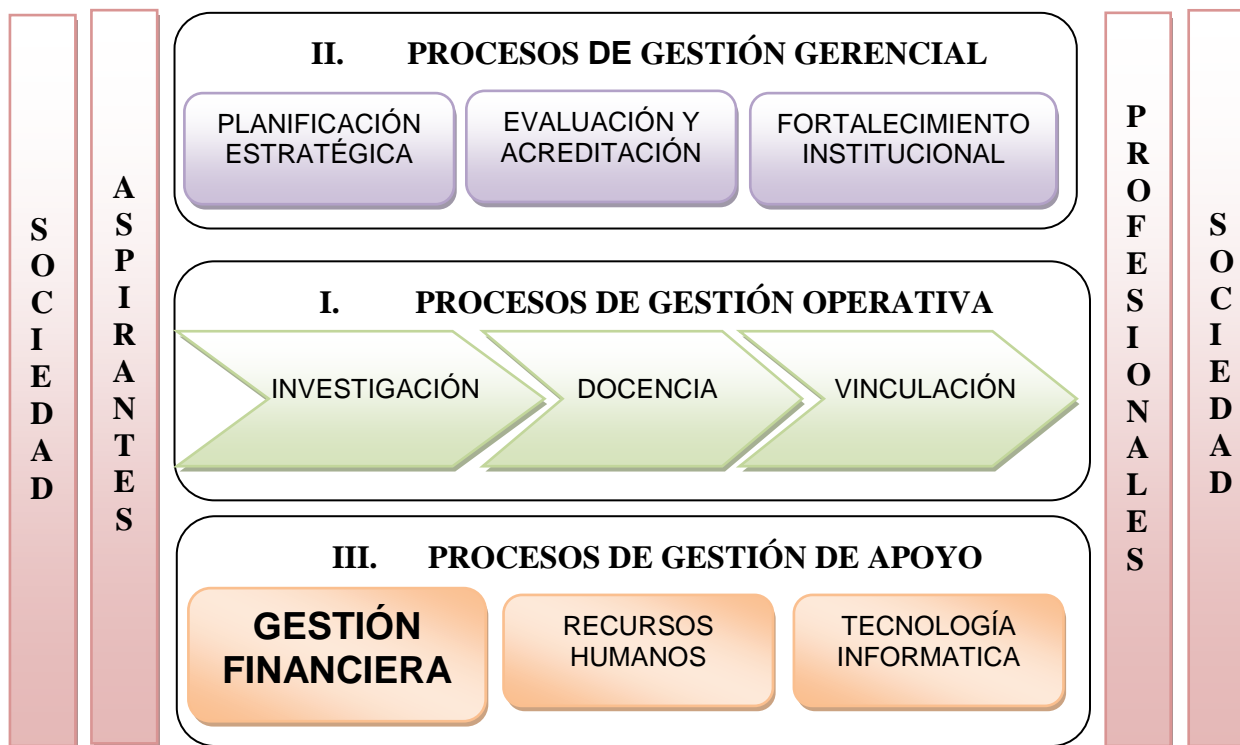
- ❖ Desarrollar una cultura organizacional integradora y solidaria para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos.
- ❖ Fortalecer el modelo educativo mediante la consolidación de las unidades académicas, procurando una mejor articulación entre las funciones universitarias.
- ❖ Dinamizar la administración institucional mediante la desconcentración de funciones y responsabilidades, procurando la optimización de los recursos en el marco de la Ley y del Estatuto Politécnico.
- ❖ Impulsar la investigación básica y aplicada, vinculándola con las otras funciones universitarias y con los sectores productivos y sociales.
- ❖ Promover la generación de bienes y prestación de servicios basados en el potencial científico-tecnológico de la ESPOCH.

## 2.1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL



## 2.1.7 SITUACIÓN INSTITUCIONAL

### MODELO DE GESTIÓN MAPA DE PROCESOS ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



## 2.1.8 INFORMACIÓN BÁSICA

### 2.1.8.1 OFERTA INSTITUCIONAL

#### **Modalidad Presencial**

En respuesta a los requerimientos de educación superior de la población estudiantil de la provincia de Chimborazo y del país en general, la ESPOCH, oferta diversas carreras de formación profesional en pregrado, modalidad presencial, a través de siete facultades, veinticuatro escuelas y treinta y cuatro carreras profesionales.

Con el propósito de implementar carreras técnicas que aprovechen las potencialidades de todas las regiones del país, la ESPOCH cuenta con dos extensiones en las provincias de: Morona Santiago en la ciudad de Macas; y, Orellana en la ciudad de Francisco de Orellana (Coca).

### **Modalidad semipresencial**

La ESPOCH, dando respuesta a las demandas educativas de nuestro país, presta un servicio de alta calidad en modalidad semipresencial, como una alternativa de estudios para todos los sectores de la sociedad; para esto, cuenta con 4 Centros de Apoyo en las ciudades de Riobamba, Ambato, Puyo, Tena, y 2 extensiones como son: Morona Santiago y Norte Amazónica.

### **Oferta Institucional De Postgrado**

La ESPOCH, teniendo en cuenta las diversas necesidades de actualización, complementación y formación académica de posgrado y educación continua, en correspondencia con las recientes demandas de desarrollo del país, oferta programas de cuarto nivel, con una visión crítica, renovadora y creativa, en aras del mejoramiento continuo de las diversas esferas productivas y de servicios del país, desde el año 2002.

#### **2.1.8.2 POBLACIÓN ESTUDIANTIL**

<b>Estudiantes</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Población	<b>8.688</b>	<b>11.047</b>	<b>12.866</b>	<b>14.434</b>	<b>16.216</b>	<b>18.002</b>

Fuente: Secretaria Académica.

#### **2.1.8.3 ÁREA FINANCIERA**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, anualmente financia su presupuesto con los siguientes rubros: asignaciones del Gobierno Nacional y Autogestión. En el análisis de la tasa de crecimiento anual desde el año 2005 al 2010.

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO ASIGNADO</b>
2005	13.786.124
2006	15.515.581
2007	21.271.497
2008	27.163.512
2009	31.692.270
2010	33.329.059

Fuente: Departamento Financiero.

## **2.2 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.**

### **2.2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO.**

#### **2.2.1.1 MISIÓN**

El Departamento Financiero define y planifica las políticas de Gerencia y Planificación financiera, administra los recursos económicos, logrando un máximo de aprovechamiento del presupuesto institucional, procesa y provee a los ordenadores de gasto informaciones financieras, contables y presupuestarias para la toma de decisiones institucionales, así como asegura el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales; para de esta manera apoyar a la gestión institucional y garantiza su normal funcionamiento

#### **2.2.1.2 VISIÓN**

Ser un área de gestión financiera que aporte significativamente al desarrollo sostenido de todas las actividades de la institución: académicas, investigativas, vinculación con el medio externo, gestión administrativa y estamentos institucionales; con la optimización del presupuesto, mediante la ejecución adecuada de partidas; garantizando y generando información de calidad en el ámbito financiero y económico para la toma de decisiones de acuerdo al marco legal vigente.

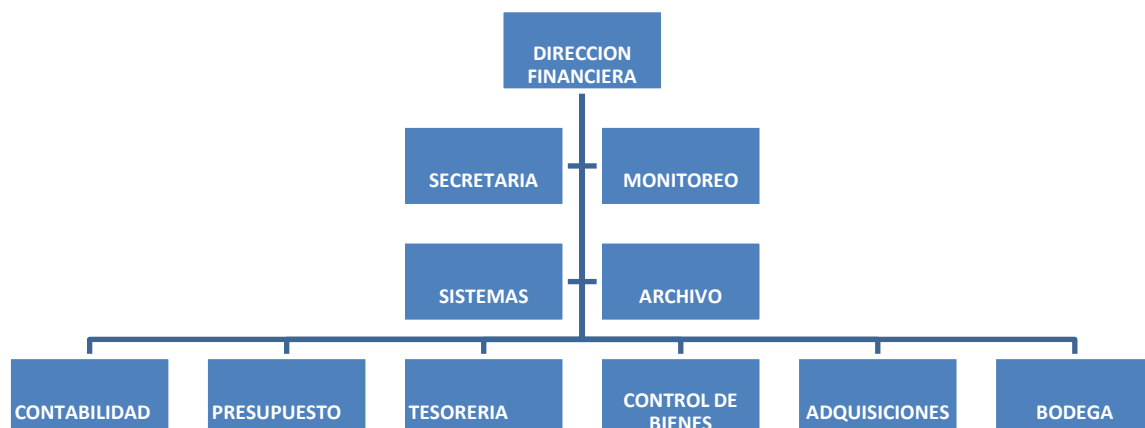
#### **2.2.1.3 OBJETIVOS**

- Implementar un sistema de información gerencial.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento de la Unidad.
- Promover una estructura de control interno y de gestión basada en resultados.
- Mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de las unidades de producción.
- Consolidar la información financiera institucional.
- Integrar a la Dirección Financiera en la relación interinstitucional, con el CONESUP, y los demás organismos de control.
- Reforzar los convenios de fortalecimiento y asesoramiento interinstitucional.
- Alcanzar el Fortalecimiento Institucional de la Dirección Administrativa Financiera de la ESPOCH.

#### **2.2.1.4 FUNCIONES**

- Seguimiento a los planes y programas operativos de cada uno de las Facultades y Departamentos de la ESPOCH.
- Control y evaluación del presupuesto en atención a las necesidades y capacidades institucionales de la ESPOCH.
- Mantener la información financiera oportuna para la toma de decisiones de la Alta Gerencia
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Optimización en las fuentes y usos de los recursos financieros institucionales.
- Desarrollo permanente de los recursos humanos.
- Mantener actualizados los inventarios institucionales;
- Administrar los almacenes y bodegas;
- Realizar análisis de costos;
- Presentar anualmente al rector la proforma presupuestaria;
- Efectuar, periódicamente, el control de bienes;
- Presentar planes, propuestas y recomendaciones al rector para la toma de decisiones, en el ámbito de su competencia;
- Mantener actualizada la información financiera a través de la red informática institucional;
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

#### **2.2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**





### 2.2.2 ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Capacidad de respuesta del director	Apoyo de las Autoridades de la Institución
Cultura empresarial	Plan nacional de desarrollo
Dispone de Infraestructura y Recursos tecnológicos adecuados para cumplir con el servicio.	Políticas gubernamentales que motiven el desarrollo de la educación superior
Buen control de la información	Crecimiento poblacional.
Entrega oportuna de la información	
Manejo adecuado de los recursos financieros	
Capacidad de autogestión del departamento.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Insuficiente capacitación	Reformas de ley.
Resistencia al cambio	Incertidumbre en la asignación presupuestaria para la educación por parte del Estado.
Falta de Planeación operacional	
Tramites tardíos	
No existe control ni seguimiento de los procesos que se realiza.	

Análisis mediante la utilización de la técnica de Observación y Análisis Personal.

### 2.2.3 ANÁLISIS POR UNIDADES OPERATIVAS

- **Contabilidad:** Procedimientos técnicos utilizados para procesar, analizar e interpretar los hechos económicos. Todas las operaciones financieras estarán basadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada.

- **Presupuesto:** Instrumento de Plan Operativo en el cual se asigna recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye programación, aprobación y ejecución y evaluación.
- **Tesorería:** Gestión de los recursos de efectivo (liquidez), pago a proveedores de bienes y servicios, contratistas de obras, rentas.
- **Control de Bienes:** Gestión de los Bienes Institucionales. Todos los bienes son registrados, codificados y etiquetados.
- **Adquisiciones:** Planificación y Ejecución del Plan anual de Compras. Las necesidades deberán guardar relación con los Planes operativos anuales aprobados por la máxima autoridad. Para la adquisición de Equipos, Maquinarias, mobiliarios, suministros de oficina, Suministros de Aseo y Limpieza se programarán cuatrimestralmente.

El Departamento Financiero cuenta con un total de 50 funcionarios distribuidos en las diferentes unidades.

## 2.2.4 ANÁLISIS DE CALIDAD

### 2.2.4.1 Determinación muestra

Para realizar este análisis se utiliza la Técnica de la encuesta la misma que se aplica al Personal del Área Financiera para determinar ciertos aspectos relativos a la calidad.

De un total de 50 personas pertenecientes a esta área, se determina que la muestra, mediante la aplicación de la Fórmula:

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

P= Población

Nc = nivel de confianza

E= error muestral

Z= intersección en la Tabla de Números Aleatorios

P= 50 = 0.5

Nc = 85% = 0.85

E= 15% = 0.15

Z= 1.44

$$m = \frac{0.5 (1-0.5)}{1.44^2 + \frac{0.05^2}{50}}$$

$$m = 15.77 = 16$$

Total 16 encuestas.

**Base de datos:** Empleados Departamento Financiero

**N=** 50

**m=:** 16 empleados.

Determinación de la selección k?:

$$K = N/m \quad k = 50/16 \quad k = 2.235 \quad \mathbf{k = 3}$$

Número de referencia 2 2 3 5 = columna    Número aleatorio fila =10

	NOMBRE
1	ALMEIDA CHRISTIAN
2	ANDINO MARIANA
3	AREVALO ÁNGEL
4	AVALOS MARIO
5	BERMEO CATHERINE
6	CAISAGUANO JACQUELINE
7	CALDERON EDISON
8	CALDERON PATRICIA
9	CALLE HILDA
10	CERON FABIAN
11	CHALAN MILTON
12	CHERREZ MARIANA
13	CHICAIZA LIGIA
14	COLLAHUAZO LEONARDO
15	DELGADO CARLOS

	NOMBRE
26	MEDINA MARÍA
27	MEJIA ILIANA
28	MONTOYA CARMEN
29	MORENO CATALINA
30	MORENO LAURA
31	MOYANO OSWALDO
32	MUÑIZ ENRIQUE
33	NARANJO ROSARIO
34	NAVARRETE MIGUEL
35	OLEAS MADGALENA
36	ORTEGA ROSA
37	PEREZ LILIAM
38	PINO FRANKLIN
39	QUINZO ISABEL
40	REMACHE VERONICA

16	DONOSO BERTHA
17	ESPINOZA DELFINA
18	GAVIDIA FERNANDO
19	HERNANDEZ OLGA
20	HIDALGO CARLOS
21	JACOME JULIA
22	LOMAS ELENA
23	MALDONADO PEDRO
24	MANCERO PEDRO
25	MARTINEZ MONICA

41	ROBALINO ALEJANDRA
42	RUIZ MAURICIO
43	SALAZAR VIOLETA
44	SILVA GONZALO
45	TRUJILLO NANCY
46	USIÑA GENNY
47	VELASQUEZ MARCELA
48	VELASTEGUI FABRICIO
49	VILLA CESAR
50	VISTÍN VERÓNICA

#### **2.2.4.2 Situación Actual frente a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.**

El análisis de la situación actual del proceso se lo ha realizado tomando como base los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008, la misma que servirá para establecer, documentar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad adecuado a los requerimientos del departamento.

La metodología utilizada para la siguiente evaluación es mediante la elaboración de un check list de todos los requisitos de la norma con la información disponible y la aplicación a la muestra establecida, con el objeto de determinar la información adicional que se requiera para desarrollar el sistema.

Aplicación Encuesta:

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Departamento Financiero**  
**Diseño Sistema de Gestión de Calidad**

<b># de Encuesta:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo que desempeña:</b>	<b>Años de Servicio:</b>
<b>Unidad:</b>	

**Objetivo:** El presente check list tiene como finalidad determinar la presencia de aspectos relativos a la calidad en el departamento.

**Instrucciones:** Favor complete la información solicitada de cada uno de los principios de calidad.

**GUIA DE AUTOEVALUACIÓN REQUERIMIENTOS NORMAS ISO 9001-2008**

NORMA	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
4.1 Requisitos Generales			
4.2 Requisitos de la documentación			
4.2.1 Generalidades			
4.2.2 Manual de Calidad			
4.2.3 Control de los Documentos			
4.2.4 Control de Registros			
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>			
5.1 Compromiso de la Dirección			
5.2 Enfoque al cliente			
5.3 Política de Calidad			
5.4 Planificación			
5.4.1 Objetivos de la Calidad			
5.4.2 Planificación del SGC			
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1 Responsabilidad y autoridad			
5.5.2 Representante de la Dirección			
5.5.3 Comunicación Interna			
5.6 Revisión por la Dirección			

5.6.1 Generalidades			
5.6.2 Información para la revisión			
5.6.3 Resultados de la Revisión			
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>			
6.1 Provisión de Recursos			
6.2 Recursos Humanos			
6.2.1 Generalidades			
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación			
6.3 Infraestructura			
6.4 Ambiente de Trabajo			
<b>7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>			
7.1 Planificación de la Realización del servicio			
7.2 Procesos Relacionados con el cliente			
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.			
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.			
7.2.3 Comunicación con el cliente			
7.3 Diseño y Desarrollo			
7.4 Compras			
7.4.1 Proceso de Compras			
7.4.2 Información de las compras			
7.4.3 Verificación de los productos comprados			
7.5 Prestación del servicio			
7.5.1 Control del servicio			
7.5.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio			
<b>8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>			
8.2 Seguimiento y Medición			
8.2.1 Satisfacción del cliente			
8.2.2 Auditoría Interna			
8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos			

8.2.4 Seguimiento y Medición del servicio.			
8.3 Control del Servicio No Conforme			
8.4 Análisis de Datos			
8.5 Mejora			
8.5.1 Mejora Continua			
8.5.2 Acción Correctiva			
8.5.3 Acción Preventiva			

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 4.1 Requisitos Generales

##### Resultados

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	
NO	16	100%
	n=16	100%

##### Representación Gráfica



**Análisis:** Según la encuesta el departamento financiero no tiene documentado la política ni los objetivos de calidad.

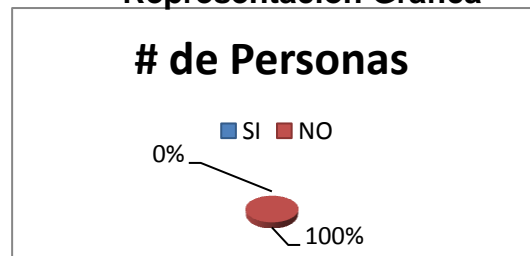
#### 4.2 Requisitos de la documentación

##### 4.2.2 Manual de Calidad

##### Resultados

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	
NO	16	100%
	n=16	100%

##### Representación Gráfica



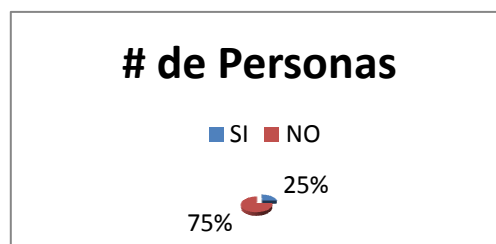
**Análisis:** Según la encuesta el departamento financiero no tiene documentado el manual de calidad.

### 4.2.3 Control de los Documentos

#### Resultados

Respuestas	# de Personas	%
SI	4	25%
NO	12	75%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



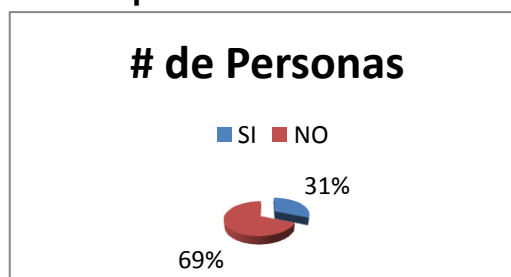
**Análisis:** Según la encuesta el departamento financiero, tiene nivel bajo de cumplimiento, con un 25% porque dispone de varios documentos, que se generan como resultado de alguna actividad, pero no son enfocados al SGC.

### 4.2.4 Control de Registros

#### Resultados

Respuestas	# de Personas	%
SI	5	31%
NO	11	69%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Con un nivel bajo de cumplimiento del 31% ya que dispone de registros que se generan como resultado de alguna actividad, pero no son enfocados al SGC.

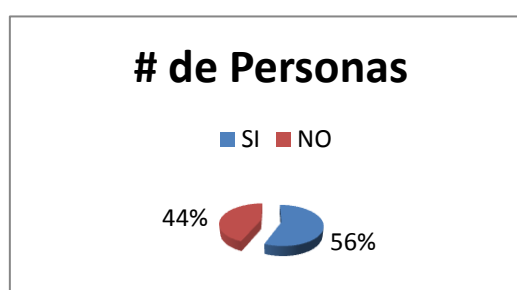
## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 Compromiso de la Dirección

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	9	56%
NO	7	44%
	n=16	100 %

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Con un nivel de cumplimiento del 56%, la Dirección Financiera evidencia un compromiso con el desarrollo, pues comunica a sus colaboradores la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, lleva a cabo revisiones periódicas y asegura la disponibilidad de los recursos pero no están enfocados al SGC.

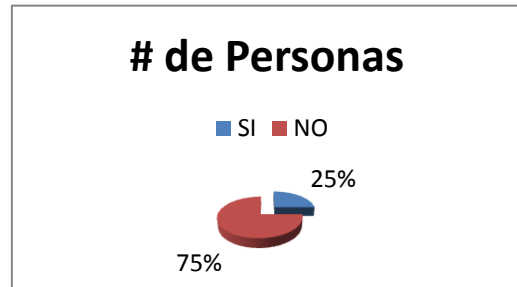


## 5.2 Enfoque al cliente

### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
I	4	25, %
NO	12	75%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



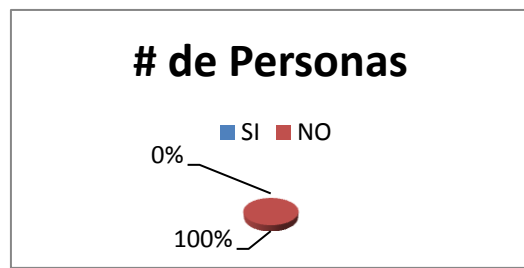
**Análisis:** Con un cumplimiento del 25% ya que tienen identificados sus clientes internos pero no se asegura de cumplir con todos sus requerimientos.

## 5.3 Política de Calidad

### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100, %
	n=16	100, %

### Representación Gráfica



**Análisis:** No está definida la política de calidad.

## 5.4 Planificación

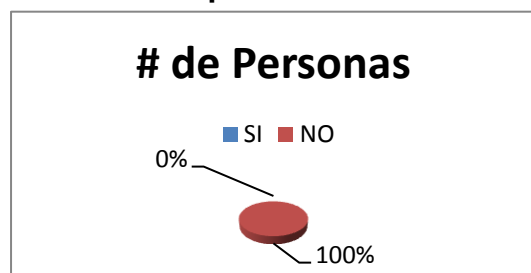
### 5.4.1 Objetivos de la Calidad

### 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

#### Respuesta

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** No está definida la política de calidad.

## 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

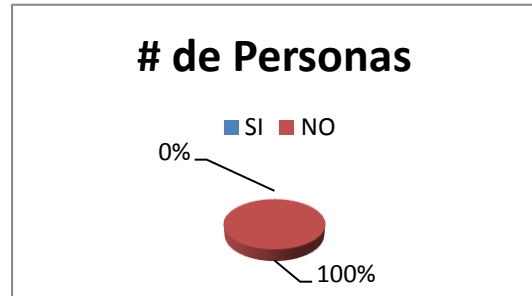
### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

### 5.5.2 Representante de la Dirección

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



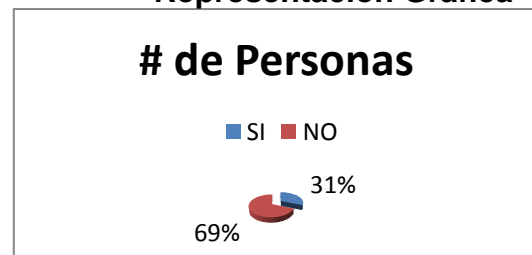
**Análisis:** No están definidas las responsabilidades y autoridades de las funciones referentes a la calidad. No se ha nombrado un representante de la dirección.

### 5.5.3 Comunicación Interna

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	5	31%
NO	11	68%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Existe comunicación entre las personas pero no se ha establecido procedimientos de comunicación interna adecuados.

## 5.6 Revisión por la Dirección

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Al no contar con SGC implementado, la dirección no puede revisar, sin embargo realiza reuniones periódicas para revisar la marcha de los procesos.

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 Provisión de Recursos

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	16	100%
NO	0	0%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente a través de su presupuesto, pero el mismo no contempla los recursos para implantar y mantener el SGC, pero podría ser considerado.

### 6.2 Recursos Humanos

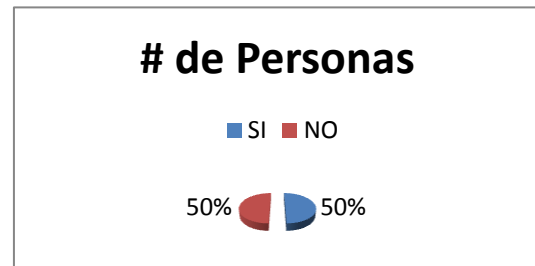
#### 6.2.1 Generalidades

#### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	8	50%
NO	8	50%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Para el personal encuestado está definidas sus funciones en un 50%; En la definición de funciones cuenta con un Manual de Organización que indica el perfil requerido para cada cargo en base a la educación, formación, habilidades y experiencias del personal.

### 6.3 Infraestructura

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	16	100%
NO	0	0%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



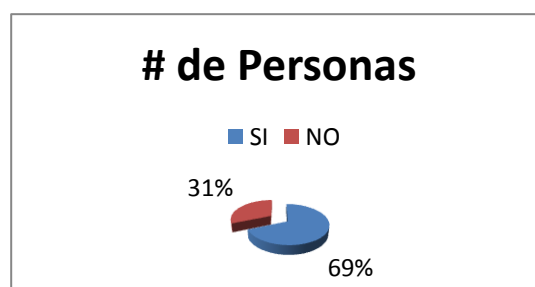
**Análisis:** Determina, mantiene y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio: edificios, espacios adecuados, hardware, software, espacios de apoyo.

### 6.4 Ambiente de Trabajo

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	11	69%
NO	5	31%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** Si Determina y gestiona un buen ambiente de trabajo en un 69%, del total de los encuestados.

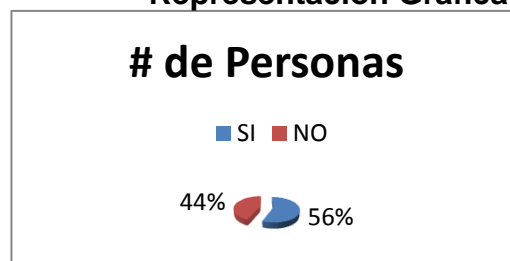
## 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

### 7.1 Planificación de la Realización del servicio

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	9	56%
NO	7	44%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



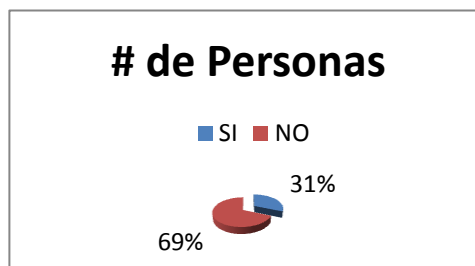
**Análisis:** En un 44% no ha identificado los procesos para la prestación del servicio, coherentes con el SGC, sin embargo se ha identificado algunos subprocesos principales lo que corresponde a un 56%, definiendo sus actividades y registros que proporcionan evidencia de su cumplimiento.

## 7.2 Procesos Relacionados con el cliente

### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	5	31%
NO	11	69%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



**Análisis:** Existe un porcentaje del 69% que manifiesta que no existe comunicación con el cliente mientras el 31% que si en diferentes unidades.

## 7.3 Diseño y Desarrollo

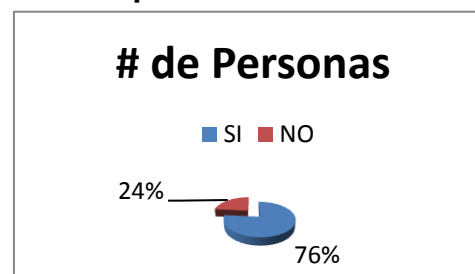
No diseña ni desarrolla ningún producto, por lo cual este requisito no aplica al Sistema de Gestión de Calidad.

## 7.4 Compras

### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	13	81%
NO	4	25%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



**Análisis:** Cumplimiento del 81%, ya que realiza un proceso interno de registro de plan de anual de compras y la gestión necesaria en el Sistema Nacional de Compras Públicas. Los productos comprados son verificados por personal de Bodega y de la Unidad de Control de Bienes.

## 7.5 Prestación del servicio

### 7.5.1 Control del servicio

### 7.5.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** No cumple con estos requisitos

## 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** No ha planificado ni implementado procesos de medición, análisis y mejora.

### 8.2 Seguimiento y Medición

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



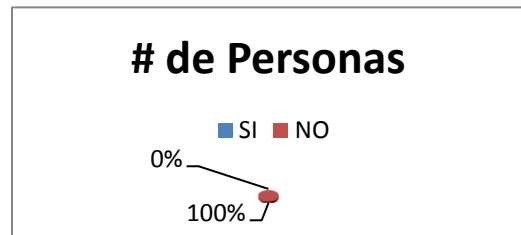
**Análisis:** No se realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente

### 8.2.2 Auditoría Interna

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** No se ejecutan auditorías internas.

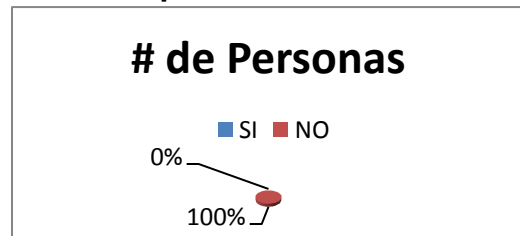
### 8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

### 8.2.4 Seguimiento y Medición del servicio.

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



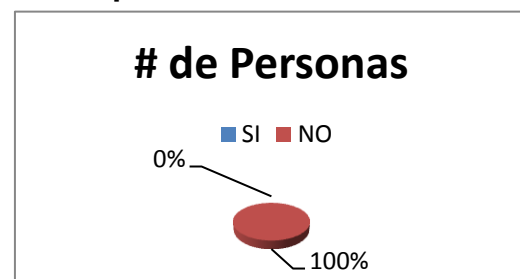
**Análisis:** No se realiza el seguimiento y medición de los procesos ni del servicio.

### 8.3 Control del Servicio No Conforme

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

#### Representación Gráfica



**Análisis:** No existe evidencia de disponer de un proceso documentado para el tratamiento del servicio no conforme.

## 8.4 Análisis de Datos

### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



**Análisis:** No determina, recopila, ni analiza datos para asegurar la mejora continua.

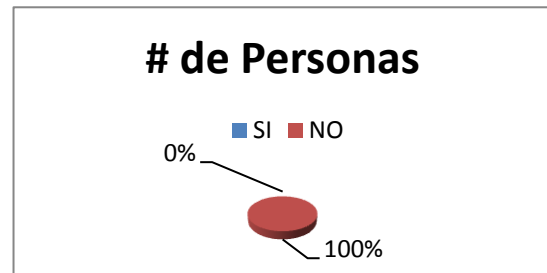
## 8.5 Mejora

### 8.5.1 Mejora Continua

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



**Análisis:** No mantiene proyectos de mejora continua

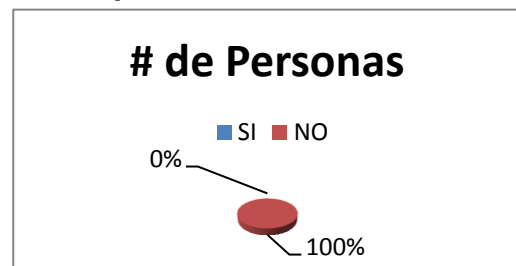
### 8.5.2 Acción Correctiva

### 8.5.3 Acción Preventiva

#### Respuestas

Respuestas	# de Personas	%
SI	0	0%
NO	16	100%
	n=16	100%

### Representación Gráfica



**Análisis:** No dispone de procedimientos documentados para la ejecución de acciones correctivas ni preventivas.



## GUIA DE AUTOEVALUACIÓN REQUERIMIENTOS NORMAS ISO 9001-2008

NORMA	CUMPLE			OBSERVACIONES
	SI		NO	
	PARCIAL	TOTAL		
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>				
4.1 Requisitos Generales			X	
4.2 Requisitos de la documentación			X	
4.2.1 Generalidades			X	
4.2.2 Manual de Calidad			X	
4.2.3 Control de los Documentos	X			
4.2.4 Control de Registros	X			
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>				
5.1 Compromiso de la Dirección	X			
5.2 Enfoque al cliente	X			
5.3 Política de Calidad			X	
5.4 Planificación			X	
5.4.1 Objetivos de la Calidad			X	
5.4.2 Planificación del SGC			X	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			X	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad			X	
5.5.2 Representante de la Dirección			X	
5.5.3 Comunicación Interna	X			
5.6 Revisión por la Dirección			X	
5.6.1 Generalidades			X	
5.6.2 Información para la revisión			X	
5.6.3 Resultados de la Revisión			X	
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>				
6.1 Provisión de Recursos		X		
6.2 Recursos Humanos	X			
6.2.1 Generalidades	X			
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	X			
6.3 Infraestructura		X		
6.4 Ambiente de Trabajo	X			
<b>7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>				
7.1 Planificación de la Realización del servicio	X			
7.2 Procesos Relacionados con el cliente	X			

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.	X			
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.	X			
7.2.3 Comunicación con el cliente	X			
7.3 Diseño y Desarrollo			X	
7.4 Compras	X			
7.4.1 Proceso de Compras	X			
7.4.2 Información de las compras	X			
7.4.3 Verificación de los productos comprados	X			
7.5 Prestación del servicio			X	
7.5.1 Control del servicio			X	
7.5.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio			X	
<b>8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>				
8.2 Seguimiento y Medición			X	
8.2.1 Satisfacción del cliente			X	
8.2.2 Auditoría Interna			X	
8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos			X	
8.2.4 Seguimiento y Medición del servicio.			X	
8.3 Control del Servicio No Conforme			X	
8.4 Análisis de Datos			X	
8.5 Mejora			X	
8.5.1 Mejora Continua			X	
8.5.2 Acción Correctiva			X	
8.5.3 Acción Preventiva			X	

Con esta Lista de control se lleva a cabo un Análisis de la Situación con una lista de los elementos aplicables a las áreas de la organización.

Ofrece una forma específica de documentar lo que haya observado y lo que cumple la norma, así como aquello que no la cumple. Los resultados se utilizarán para elaborar un plan de implementación. Una vez completado el análisis de la situación, se determinará lo siguiente:

- ✓ El nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma es relativamente bajo. Se ha encontrado escasa documentación adecuada para demostrar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos.
- ✓ Es importante mencionar que puede rescatarse ciertas prácticas correctas que no están formalmente definidas pero pueden enfocarse en función del desarrollo eficaz del sistema de gestión de calidad.
- ✓ No se encontró un Manual de Calidad Documentado, ni objetivos, ni política, ni directrices que guíen los esfuerzos del personal hacia la calidad del Departamento Financiero.
- ✓ Procedimientos no estandarizados para muchas actividades administrativas.
- ✓ Las actividades no estaban documentadas en procedimientos escritos, ello ocasionaba desconocimiento y desorientación en los casos de rotación de personal, o cambio de autoridades.
- ✓ Las unidades trabajan en forma efectiva logrando sus metas, sin embargo no necesariamente están alineadas entre sí para contribuir al logro de objetivos comunes.

## **2.2.5 Planeación**

### **2.2.5.1 Requerimientos encontrados**

- ◆ Mapa de procesos
  - Caracterización de Procesos
- ◆ Manual de Calidad
- ◆ Procedimientos documentados/Registros.

## **CAPÍTULO 3:**

# **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

### **3.1 ENFOQUE DE PROCESOS**

El Departamento Financiero es una unidad de apoyo administrativo, cuya responsabilidad será el funcionamiento del Sistema de Administración Financiera que constituye los fundamentos en los cuales se enmarcará la Gestión Financiera Pública que posibilite el mejoramiento constante. Su accionar está normado y vinculado con los planes operativos institucionales, programas, proyectos y presupuesto.

El Departamento Financiero define sus procesos y los siguientes lineamientos para el Diseño del Sistema de Gestión de calidad.

#### **Alcance**

El presente Sistema de gestión de Calidad tiene como alcance los procesos financieros: Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Adquisiciones, Control de Bienes, Tecnología Informática, Talento humano.

#### **Clientes**

**Internos:** Comunidad Politécnica: Estudiantes, Docentes, Empleados, trabajadores, otros departamentos, facultades y escuelas de la EsPOCH.

**Externos:** Proveedores, aspirantes al ingreso de la ESPOCH.

#### **Perspectiva del Departamento Financiero con orientación a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

La finalidad del Departamento Financiero como una herramienta de gestión Institucional es lograr una administración financiera moderna y eficiente para contribuir al desarrollo en el ámbito académico y administrativo para facilitar el desarrollo institucional tanto individual y colectivo de los todos los politécnicos.

#### **Los requerimientos**

Los principales requerimientos para el departamento son:

- Seguimiento a los planes y programas operativos de cada uno de las Facultades y Departamentos de la ESPOCH.
- Control y evaluación del presupuesto en atención a las necesidades y capacidades institucionales de la ESPOCH.

- Mantener la información financiera oportuna para la toma de decisiones de la Alta Gerencia
- Optimización en las fuentes y usos de los recursos financieros institucionales.
- Desarrollo permanente de los recursos humanos.
- Mantener actualizados los inventarios institucionales;
- Administrar los almacenes y bodegas;
- Presentar anualmente al rector la proforma presupuestaria;
- Efectuar, periódicamente, el control de bienes;
- Mantener actualizada la información financiera a través de la red informática institucional;
- Las demás contempladas en las Leyes, Estatuto Politécnico y reglamentos.

Con este propósito para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad es necesario identificar los procesos involucrados en todas las actividades del departamento. Para este paso se identifican las tres agrupaciones de procesos y se presentan en la Fig. N°1.

### 3.1.1 MAPA DE PROCESOS

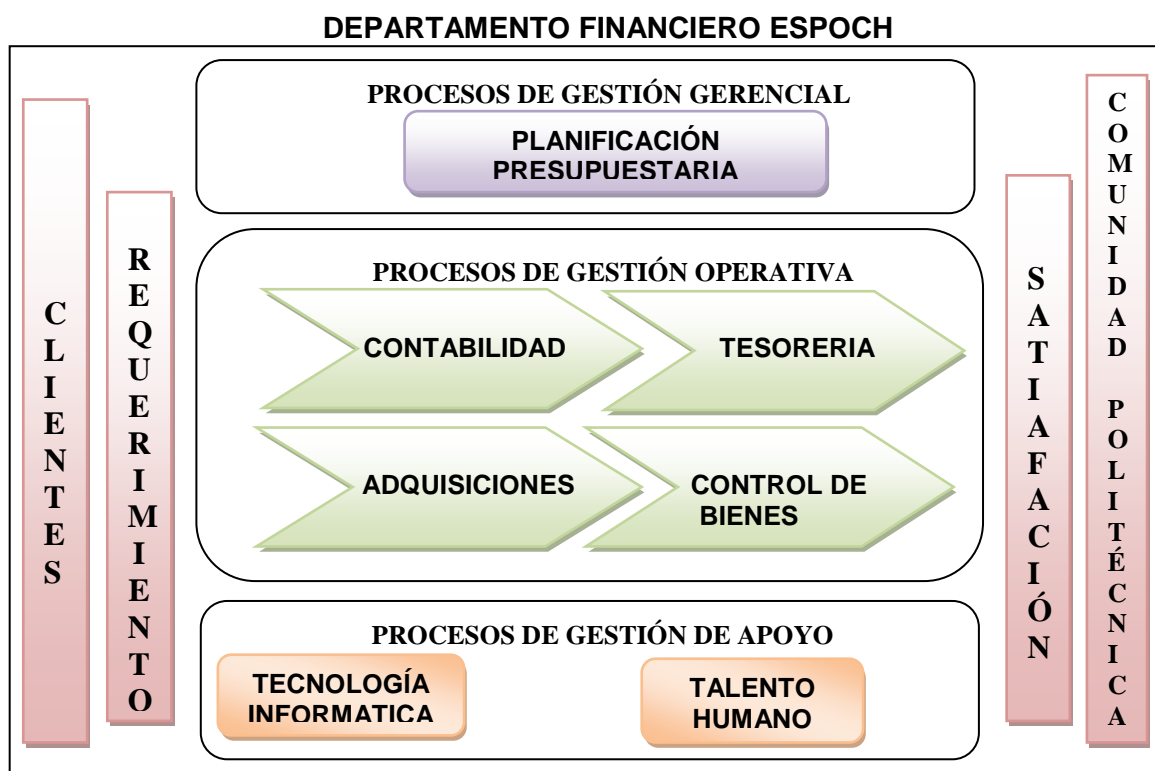


Figura 1. Mapa de Procesos.

### 3.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

## PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

CARACTERIZACIÓN			
<b>PROCESO:</b>	Planificación Presupuestaria	<b>REVISADO:</b>	Rep. Dirección
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Presupuestos	<b>APROBADO</b>	Director Financiero
<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar una adecuada administración de los recursos financieros de la ESPOCH en un 95%.		
DOCUMENTOS DEL PROCESO			
Comprobante de Ingreso Monitoreo			
Solicitud de pago , Solicitud de pedido, Contrato, Factura, Ingreso a Bodega,			
Ingreso a Control de Bienes.			
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>
Direccionamiento Institucional	Planes de Acción de Presupuesto	Programación - Formulación Presupuestaria	Ejecución Presupuestal - Estados Financieros
		Ejecución Presupuestaria:	
		Verificar partida presupuestaria	
		Verificar disponibilidad Económica	
	Verificar conste en el POA		
	Registrar Partida Presupuestaria		
Recibir documentos para certificación	Evaluación - Clausura y liquidación presupuestaria		
			Comunidad Universitaria
RECURSOS			
HUMANOS	HARDWARE Y SOFTWARE	OTROS	
Dir. Financiero	Papelería	Monetarios	
Jefe Presupuestos	Equipos de oficina		
	Instalaciones		
	Equipos de Cómputo		
INDICADOR			
Indicador	Fórmula	Responsable	
Nivel de ejecución del Presupuesto programado	Plan de Presupuesto ejecutado/Plan Presupuesto Programado*100	Jefe de Presupuestos	

## CONTABILIDAD

CARACTERIZACIÓN					
<b>PROCESO:</b>	Contabilidad	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Contabilidad	<b>APROBADO</b>	Director Financiero		
<b>OBJETIVO:</b>	Procesar, analizar e interpretar los hechos económicos con la documentación de respaldo y la atención oportuna de trámites en un 85%				
DOCUMENTOS DEL PROCESO					
Certificación presupuestaria					
Certificación de Disponibilidad Económica					
Comprobante de Ingreso Monitoreo					
Solicitud de pago , Solicitud de pedido, Contrato, Factura, Ingreso a Bodega,					
Ingreso a Control de Bienes.					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO		SALIDAS	CLIENTES
Presupuesto	Documentos soporte para la elaboración de un CUR  Certificación partida Presupuestaria	Registros Contables		Comprobante Único de Registro CUR	Presupuesto
		Preparar informes financieros			
		Pago de Nómina			
		Legalización registro interno			
		Conciliaciones de bancos - caja			
RECURSOS					
HUMANOS	HARDWARE Y SOFTWARE	OTROS			
Dir. Financiero	Papelería	Monetarios			
Jefe Contabilidad	Equipos de oficina				
Contadores	Instalaciones				
	Equipos de Cómputo				
INDICADOR					
Indicador	Fórmula	Responsable			
Cumplimiento	Trámites registrados/ Trámites recibidos * 100	Contadores			



## TESORERÍA

CARACTERIZACIÓN					
<b>PROCESO:</b>	Tesorería	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección		
<b>RESPONSABLE:</b>	Tesorero	<b>APROBADO</b>	Director Financiero		
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar la recaudación de los ingresos, y la atención oportuna de las transferencias en un 100%.				
DOCUMENTOS DEL PROCESO					
Comprobante de Ingreso Monitoreo					
Solicitud de pago , Solicitud de pedido, Contrato, Factura, Ingreso a Bodega,					
Ingreso a Control de Bienes.					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO		SALIDAS	CLIENTES
Dirección Financiera	Documentación Sustentatoria	Efectivizar pagos.		Pago Proveedores Transferencias a cuentas bancarias	Archivo Estudiantes Comunidad Politécnica Beneficiarios
		Trámite y pago de compromisos			
		Elaboración de Comprobantes de Retención			
		Legalización del Comprobante de pago			
		Legalización Transferencia			
		Venta de especies valoradas			
RECURSOS					
HUMANOS		HARDWARE Y SOFTWARE		OTROS	
Dir. Financiero		Papelería		Monetarios	
Tesorero		Equipos de oficina			
Recaudadores		Instalaciones			
		Equipos de Cómputo			
INDICADOR					
Indicador		Fórmula		Responsable	
Satisfacción al Cliente		Trámites pagados/ Trámites recibidos		Tesorero	
Nivel de satisfacción al cliente		Porcentaje de clientes satisfechos/ Total de Clientes * 100		Recaudadores	
Reclamo de clientes		Número de reclamos		Recaudadores	
Aumentar la satisfacción al cliente		Puntuación obtenida /puntuación esperada		Tesorero	

## ADQUISICIONES

CARACTERIZACIÓN			
<b>PROCESO:</b>	Adquisiciones	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Adquisiciones	<b>APROVADO</b>	Director Financiero
<b>OBJETIVO:</b>	Ejecutar en un 100% el Plan anual de compras		
DOCUMENTOS DEL PROCESO			
Solicitud de pago , Solicitud de pedido, Contrato, Factura, Ingreso a Bodega,			
Ingreso a Control de Bienes, Garantías			
Informe Técnico, actas de entrega recepción			
Certificación Presupuestaria			

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Ordenadores de Gasto	Solicitud de Pedido	Revisión del pedido	Solicitud de pago con la documentación de sustento Solicitud de Ofertas	Proveedores  Ordenadores de gasto Comunidad Politécnica
		Elaboración del pliegos		
		Elaboración de la convocatoria		
		Publicación en el Portal		
		Recepción del Informe de Fiscalización		
		Elaboración de trámite para Cancelación		
RECURSOS				
HUMANOS		HARDWARE Y SOFTWARE	OTROS	
Dir. Financiero		Papelería	Monetarios	
Jefe de Adquisiciones		Equipos de oficina		
Auxiliares Adquisiciones		Instalaciones		
		Equipos de Cómputo		
INDICADOR				
Indicador	Fórmula		Responsable	
Porcentaje de ejecución del plan de compras	Compras ejecutadas/ Total de compras planificadas * 100		Jefe de Adquisiciones	

## CONTROL DE BIENES

CARACTERIZACIÓN					
<b>PROCESO:</b>	Control de bienes	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección		
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe Control de bienes	<b>APROBADO</b>	Director Financiero		
<b>OBJETIVO:</b>	Custodiar los bienes institucionales 1 vez al año todas las dependencias.				
DOCUMENTOS DEL PROCESO					
Facturas - Registro de Ingreso					
Inventarios años anteriores - Cédulas Censales					
Comprobantes de Pago					
Actas Entrega - Recepción					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO		SALIDAS	CLIENTES
Adquisiciones	Facturas    Solicitud de pedido	Registro en el Sistema		Actas de: Baja, Donación, Trasposos Actas de Constatación - Reposición Cédula Censal Legalizada	Contabilidad Auditoría Interna Adquisiciones Custodios
		Constatación Física			
		Etiquetación y Codificación			
		Legalización			
	Contrato				
RECURSOS					
HUMANOS	HARDWARE Y SOFTWARE		OTROS		
Dir. Financiero	Papelería		Monetarios		
Jefe Control de Bienes	Equipos de oficina				
Inventariadores	Instalaciones				
	Equipos de Cómputo				
INDICADOR					
Indicador	Fórmula		Responsable		
Porcentaje de Dependencias Constatadas	Dependencias constatadas/ Total de Dependencias		Inventariadores		

## TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

CARACTERIZACIÓN						
<b>PROCESO:</b>	Tecnología Informática	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección			
<b>RESPONSABLE:</b>	Técnico Informático	<b>APROBADO</b>	Director Financiero			
<b>OBJETIVO:</b>	Respaldar la información y mantener un control preventivo de todos los equipos de departamento.					
DOCUMENTOS DEL PROCESO						
Solicitud de mantenimiento						
Solicitud de cambios y modificaciones del sistema						
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO			SALIDAS	CLIENTES
Unidades del departamento Financiero	Emisión de informes Plan de Mantenimiento	Actualización de los sistemas			Ficha Técnica de equipos	Funcionarios del Departamento financiero
		Mantenimiento de los equipos				
		Control de la información				
RECURSOS						
HUMANOS		HARDWARE Y SOFTWARE		OTROS		
Dir. Financiero		Papelería		Monetarios		
Técnico Informático		Equipos de oficina				
		Instalaciones				
		Equipos de Cómputo				
INDICADOR						
Indicador		Fórmula		Responsable		
Cumplimiento plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos (software y hardware)		Mantenimiento programa y Mantenimiento cumplido		Técnico Informático		
Accesibilidad a bases de datos y fuentes informativas electrónicas.		Información actualizada y disponible		Técnico Informático		

## TALENTO HUMANO

CARACTERIZACIÓN					
<b>PROCESO:</b>	Recursos Humanos - Capacitación	<b>REVISADO</b>	Rep. Dirección		
<b>RESPONSABLE:</b>	Director Financiero	<b>APROBADO</b>	Director Financiero		
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el Potencial de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad				
DOCUMENTOS DEL PROCESO					
Informe de Resultados de la Evaluación del Desempeño de los Servidores.					
Informe de Recolección de datos, Presupuesto, Plan de Capacitación					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO		SALIDAS	CLIENTES
Proceso Ejecución Plan Operativo Anual	Solicitud de Plan de Capacitación	Revisión Evaluación del Desempeño Administrativo		Plan Anual de Capacitación Desarrollo y Evaluación	Evaluación Plan Operativo Anual
		Obtención de información			
		Determinación de las necesidades de formación por Unidades Organizativas.			
		Estructura tipos de formación			
		Definición de actividades formativas			
		Solicitud del presupuesto			
		Establecimiento del calendario de actuación			
		Establecimiento de responsables			
		Coordinación de capacitadores			
		Desarrollo del plan de capacitación – evaluación			
RECURSOS					
HUMANOS	HARDWARE Y SOFTWARE	OTROS			
Analista de Personal	Computador	Salas			
Jefes Departamentales	Proyector de video				
Jefe Financiero					
INDICADOR					
Indicador	Fórmula	Responsable			
Cumplimiento de capacitación	Capacitaciones Programadas / Capacitaciones Realizadas	Director Financiero			

### 3.1.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD

El sistema de Gestión de Calidad creó indicadores que demuestren la fluidez del sistema, estos indicadores ayudarán a los procesos a medir su eficacia y a tomar correcciones si no se cumplieran.

Estos son propuestos cuando se definen los procesos que intervienen en el Alcance del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que dichos indicadores van ligados a las **Fichas de los Procesos**.

**Tabla de indicadores**

OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	MEDICIÓN
Garantizar una adecuada administración de los recursos financieros de la ESPOCH.	Porcentaje del Nivel de ejecución del Presupuesto Programado	$\frac{\text{Plan de Presupuesto ejecutado/Plan Presupuesto Programado} * 100}{}$	Jefe de Presupuestos	Semestral
Procesar, analizar e interpretar los hechos económicos con la documentación de respaldo y la atención oportuna de trámites	Porcentaje de Trámites registrados contablemente	$\frac{\text{Trámites registrados/ Trámites recibidos} * 100}{}$	Contadores	Mensual
Gestionar la recaudación de los ingresos, y la atención oportuna	Porcentaje de Trámites pagados	$\frac{\text{Trámites pagados/ Trámites recibidos} * 100}{}$	Tesorero	Mensual

de las transferencias en un 100%.	Nivel de satisfacción al cliente	Porcentaje de clientes satisfechos/ Total de Clientes	Recaudadores	Mensual
	Reclamos de clientes	Número de reclamos	Recaudadores	Mensual
Ejecutar en un 100% el Plan anual de compras	Porcentaje de ejecución del plan de compras	Compras ejecutadas/ Total de compras planificadas * 100	Jefe de Adquisiciones	Cuatrimestral
Custodiar los bienes institucionales 1 vez al año todas las dependencias.	Porcentaje de Dependencias Constatadas	Dependencias constatadas/ Total de Dependencias	Inventariadores	Anual
Respaldar la información y mantener un control preventivo de todos los equipos de departamento.	Cumplimiento plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos (software y hardware)	Equipos revisados / Total de equipos del departamento * 100	Técnico Informático	Trimestral
	Accesibilidad a bases de datos y fuentes informativas electrónicas.	Información actualizada y disponible	Técnico Informático	Trimestral

<p>Incrementar el Potencial de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad</p>	<p>Cumplimiento de capacitación</p>	<p>Capacitaciones Programadas / Capacitaciones Realizadas</p>	<p>Director Financiero</p>	<p>Anual</p>
--	-------------------------------------	---	----------------------------	--------------



## 3.2 DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

### **3.2.1 DECLARACIÓN DOCUMENTADA DE LA POLÍTICA Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD**

La política y los objetivos de calidad se encuentran debidamente documentados en el Manual de Calidad. El departamento estableció una política de calidad y objetivos que son apropiados para su compromiso de mejora continua para cumplir. La política de calidad encierra de manera global, los objetivos propuestos que son medible y monitoreados para su eficaz cumplimiento, además es comunicada y entendida por todo el personal.

#### **POLÍTICA DE CALIDAD**

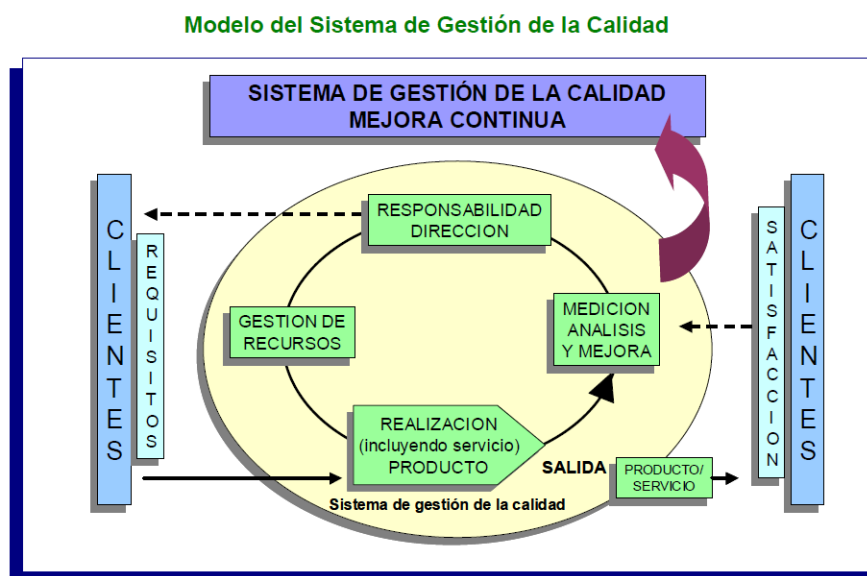
El **Departamento Financiero** de la Epoch garantiza la satisfacción de cliente tanto interno como externo, a través de un servicio administrativo que cumple sus requisitos, considerando el bienestar de sus empleados y mejora continua de sus procesos internos, permitiendo un mayor acercamiento con toda la comunidad politécnica.

## **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- ❖ Priorizar la atención al cliente para incrementar su satisfacción en un 85% garantizando una óptima satisfacción de los usuarios, proporcionando un apoyo financiero eficaz a la actividad institucional.
- ❖ Reducir los inconvenientes relacionados a la rapidez del servicio en la ejecución de trámites en todos los procesos del departamento a un 10%.
- ❖ Mantener actualizado el sistema y archivo de los documentos de sustento de las diferentes áreas en un 95% de conformidad con las normas y procedimientos que promuevan la gestión basada en resultados consolidando la información financiera institucional.
- ❖ Mantener permanentemente programas de participación del personal en el año, orientados a cultivar el interés, esfuerzo, compromiso y conocimiento necesarios para mejorar continuamente los procesos, la satisfacción de los clientes y sus propios logros.

### 3.2.2 MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad constituye el documento esencial del sistema de gestión, una de sus funciones es la especificar como se ha interpretado e implementado los requisitos de la norma.



El manual de calidad del Departamento Financiero de la Epoch, sirve como guía del sistema, presenta los lineamientos básicos que enfocan hacia el logro de los objetivos, y la manera cómo van a ser alcanzados.

Los principios planteados en el manual son comunicados y entendidos por toda la organización para que cada persona como parte activa del sistema, comprenda cual es su responsabilidad.

Este documento establece y describe la política, los objetivos y los criterios básicos generales de la calidad para desarrollar las actividades de desarrollo del departamento. Con el establecimiento de este manual se expresa una acción de mejora de las disposiciones, recursos y los procesos existentes, para adaptarlos a las necesidades de los clientes, la realidad de la institución en el que además incluye: Alcance del Sistema de Gestión de Calidad, Referencias de Procedimientos Documentados, Descripción de Procesos y su interacción.

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



# MANUAL DE CALIDAD

2011

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Ing. Verónica Remache A.</b> Responsable del SGC. Fecha: 15/02/2011.	<b>Lcda. Rosario Naranjo.</b> Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	<b>Ing. César Villa M.</b> Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

### CONTROL DE MODIFICACIONES A ESTE DOCUMENTO

REVISIÓN	FECHA	DETALLE DE LA MODIFICACIÓN
		Cambios con respecto a la versión anterior (Página, Renglón o Párrafo).

## INDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
Introducción	4
<b>GENERALIDADES</b>	5
Sección 1 Alcance	9
Sección 2 Normas para Consulta	9
Sección 3 Términos y Definiciones	10
<b>SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	
4.1 REQUISITOS GENERALES	11
4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	12
<b>SECCIÓN 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>	
5.1 Compromiso de la Dirección	14
5.2 Enfoque al Cliente	14
5.3 Política de Calidad	15
5.4 Planificación	15
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	16
5.6 Revisión de la Dirección	17
<b>SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	19
6.2 Recursos humanos	19
6.3 Infraestructura	20
6.4 Ambiente de trabajo	22
<b>SECCIÓN 7: PRESTACIÓN DEL SERVICIO.</b>	
7.1 Planificación de la Prestación del Servicio.	23
7.2 Procesos relacionados con el cliente	23
7.3 Diseño y Desarrollo No aplica	25
7.4 Compras	25
7.5 Prestación del servicio	26
<b>SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>	
8. 1 Generalidades	28
8.2 Seguimiento Y Medición	28
8.3 Control del servicio no conforme	29
8.4 Análisis De Datos.	29
8.5 Mejora	30

## INTRODUCCIÓN

La prosperidad del Departamento sólo se puede asegurar a partir de la continua satisfacción de sus clientes internos y externos. Por ello se ha tomado como una decisión estratégica el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en la que la calidad y confiabilidad de sus de sus servicios son elementos esenciales.

El objetivo de este manual es documentar el sistema administrativo de calidad para el cumplimiento de la Norma ISO 9001: 2008.

El Manual de Calidad, describe el Alcance del SGC del **Departamento Financiero** de la ESPOCH, garantizando que el servicio prestado a sus clientes sea de excelencia. Tiene por objeto describir sus actividades cuya finalidad es ofrecer los mejores servicios a través de una atención personalizada y eficaz que satisfaga las expectativas de los clientes y colaboradores por medio de una Gestión de Calidad efectiva.

El Manual se ha diseñado con la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de los requerimientos y normas los mismos que son documentados, actualizados, difundidos y entendidos en el Departamento y toda la Institución.

Este manual enuncia la política gerencial para la administración de la calidad del departamento, con un enfoque general orientado a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas y vinculadas a las actividades del proceso financiero, describe los diferentes elementos que conforma el sistema, agrupado en las cuatro actividades básicas relacionadas con el ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. (PHVA).

## **GENERALIDADES**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ha constituido durante los últimos años en una entidad educativa de gran ayuda para el desarrollo de la Provincia y País, brindando servicios educativos de acorde a las necesidades del mercado, fundamentados en el desenvolvimiento de las funciones de Gestión, Investigación, Vinculación con la Colectividad y la Docencia.

#### **PRESENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO**

La Gestión Administrativa es una función de apoyo, y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su Dirección y gestión efectiva, el manejo económico – financiero y la evaluación – acreditación institucionales, orientadas al eficiente funcionamiento de las universidades y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad. También comprende los servicios que presta la institución en beneficio de la comunidad universitaria.

Dentro de la Gestión Administrativa es considerado el ámbito del desempeño del **Departamento Financiero**. Por ello la calidad en esta dependencia es una exigencia de la institución, es lo que da sentido a la actividad educativa y a través de ello genera un auténtico bienestar en la sociedad, se contribuye en un esfuerzo colectivo en el que se continua construyendo la nueva politécnica y a la vez significa un compromiso para asegurar la calidad en el cumplimiento de todas las actividades.



## **FILOSOFIA DE CALIDAD**

### **MISIÓN**

El **Departamento Financiero** define y planifica las políticas de Gerencia y Planificación Financiera, administra los recursos económicos, logrando un máximo de aprovechamiento del presupuesto institucional, procesa y provee a los ordenadores de gasto informaciones financieras, contables y presupuestarias para la toma de decisiones institucionales, así como asegura el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales; para de esta manera apoyar a la gestión institucional y garantiza su normal funcionamiento

### **VISIÓN**

Ser un área de gestión Financiera que aporte significativamente al desarrollo sostenido de todas las actividades de la institución: académicas, investigativas, vinculación con el medio externo, gestión administrativa y estamentos institucionales; con la optimización del presupuesto, mediante la ejecución adecuada de partidas; garantizando y generando información de calidad en el ámbito financiero y económico para la toma de decisiones de acuerdo al marco legal vigente.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El **Departamento Financiero** de la EsPOCH garantiza la satisfacción de cliente tanto interno como externo, a través de un servicio administrativo que cumple sus requisitos, considerando el bienestar de sus empleados y mejora continua de sus procesos internos, permitiendo un mayor acercamiento con toda la comunidad politécnica.

### **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- ❖ Priorizar la atención al cliente para incrementar su satisfacción en un 85% garantizando una óptima satisfacción de los usuarios, proporcionando un apoyo financiero eficaz a la actividad institucional.

- ❖ Reducir los inconvenientes relacionados a la rapidez del servicio en la ejecución de trámites en todos los procesos del departamento a un 10%.
- ❖ Mantener actualizado el sistema y archivo de los documentos de sustento de las diferentes aéreas en un 95% de conformidad con las normas y procedimientos que promueva la gestión basada en resultados consolidando la información financiera institucional.
- ❖ Mantener permanentemente programas de participación del personal en el año, orientados a cultivar el interés, esfuerzo, compromiso y conocimiento necesarios para mejorar continuamente los procesos, la satisfacción de los clientes y sus propios logros.

## **PRINCIPIOS**

- ✓ **Enfoque en el cliente:** El **Departamento Financiero** tiene como enfoque a toda la comunidad politécnica: estudiantes, docentes, trabajadores, otros departamentos y los proveedores y por tanto satisface sus requisitos y se esfuerza por cumplir sus expectativas.
- ✓ **Liderazgo:** Encaminar todos los esfuerzos al logro de lo planificado, con un personal motivado hacia los objetivos y metas del **Departamento Financiero**.
- ✓ **Participación del Personal:** Generar buen ambiente de trabajo entre colaboradores, directivos, clientes internos y la comunidad politécnica para participar y contribuir a la mejora continua.
- ✓ **Enfoque basado en procesos:** Dedicación a prestar el mejor servicio posible a los clientes con reducción de costos y tiempos para la satisfacción de sus necesidades mediante el uso eficaz de los recursos.
- ✓ **Enfoque del sistema para la gestión:** Ayudar y servir a los demás con procesos que permitan alcanzar de mejor manera los resultados deseados enfocando los esfuerzos en los procesos principales.
- ✓ **Mejora Continua:** Identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas para garantizar los procesos a través de la mejora de las capacidades organizativas y flexibilidad para reaccionar frente a las oportunidades.
- ✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Actuar con buen juicio y moderación en el uso de los recursos entregados por los clientes y su

información permita el aumento de la capacidad de demostrar eficacia de las decisiones.

- ✓ **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Para aumentar la capacidad de crear valor, flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta con un mercado cambiante y la optimización de costos y recursos.

## **VALORES**

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, uniendo a todos sus miembros en un esfuerzo constante.

- ✓ **Honestidad:** Mantener al área Financiera en base a la decencia y decoro, tanto en acciones como en palabras y el buen uso del tiempo y de nuestros recursos físicos y financieros.
- ✓ **Solidaridad:** Promover en todos los miembros el cumplimiento de un compromiso común, apoyándose unos a otros
- ✓ **Lealtad:** Actuar con sinceridad y fidelidad, promoviendo acciones de buena fe.
- ✓ **Entusiasmo:** Vivir intensamente en forma proactiva para marcar el rumbo de la organización a través de acciones concretas.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Mediante la participación y el espíritu de cooperación.
- ✓ **Optimismo:** Creer en el **Departamento Financiero**, pensar en forma positiva y mantener un espíritu de ganadores y trabajar con alegría y responder con entusiasmo a todos los compromisos.

## SECCIÓN 1: ALCANCE

El Manual de Calidad del **Departamento Financiero** de la EsPOCH, es un documento que tienen por objeto la gestión de la calidad y en él se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad, para prevenir la aparición de no conformidades, a través de la gestión de sus procesos, alcanzar la mejora continua del sistema así como la satisfacción de sus clientes.

Este manual de calidad está escrito coherente con las políticas de la norma ISO 9001:2008, que contiene 8 secciones. Describe los procedimientos relativos a cada una de las secciones de la Norma.

Este manual tiene como alcance a todos los procesos del **Departamento Financiero**: Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Adquisiciones, Ingreso – Egresos de Bodega, Control de Bienes, Tecnología Informática, Talento humano, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Para ello identifica a sus clientes tanto internos como externos entre los cuales tenemos: Comunidad Politécnica (Estudiantes, Docentes, Empleados, trabajadores, otros departamentos, facultades y escuelas de la EsPOCH) y Proveedores, aspirantes al ingreso de la ESPOCH.

Únicamente en la sección 7 de la norma por el tipo de empresa de estudio se ha reemplazado la palabra “producto” por “servicio” y se han suprimido ciertos numerales ya que no son aplicables a la empresa de servicios; estos cambios se han realizado basados en las exclusiones permisibles dadas por la misma Norma.

## SECCIÓN 2: NORMAS PARA CONSULTA

1. Norma Técnica Ecuatoriana NTE ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de Calidad, Conceptos y Vocabulario. INEN
2. Norma Técnica Ecuatoriana NTE ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. INEN
3. Norma Técnica ecuatoriana NTE ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

### SECCIÓN 3: TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- ✓ **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- ✓ **Gestión de Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar en lo relativo a la calidad.
- ✓ **Manual de Calidad:** Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de una Organización.
- ✓ **Objetivos de Calidad:** Algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad.
- ✓ **Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación relativa a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta Dirección.
- ✓ **Planificación de la Calidad:** Parte de la Gestión de 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.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✓ **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- ✓ **Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

## SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 4.1 REQUISITOS GENERALES

La Dirección del **Departamento Financiero** de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, hace referencia en la satisfacción completa del cliente por lo tanto implementa un sistema de gestión de calidad para asegurar que el servicio que presta a sus clientes cumpla con las especificaciones de calidad en los procesos y que la documentación del sistema cumpla con los estándares de la norma ISO 9000: 2008.

La **Dirección Financiera** ha establecido y documentado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para mejorar continuamente la eficacia conforme a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008.

Con la finalidad de promover un funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad se ha identificado los procesos que intervienen, así como la forma que interactúan los mismos.

El **Departamento Financiero** utilizará tres procesos en la Gestión de calidad que son:

- ✓ **Proceso Gerencial:** en el cuál se planifica, organiza, dirige y controla la operación, las actividades de apoyo y la distribución de los recursos necesarios para la prestación de servicios de excelencia.
- ✓ **Proceso Operativo:** es el conjunto de actividades a través de la cual se ejecutan las tareas y las operaciones de prestación de servicios.
- ✓ **Proceso de Apoyo:** conjunto de actividades a través del cual se ayuda al proceso operativo y al control de los departamentos operativos.

Todos los procesos anteriormente detallados se manejan a través del “**ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**”.

## 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

### 4.2.1 Generalidades

El **Departamento Financiero** mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad documentado como un medio de asegurar que los servicios que proporciona cumplen con los requisitos especificados.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad incluye:

- Declaraciones documentadas de los Objetivos y Política de la Calidad.
- El Manual de Gestión de la Calidad.
- Los Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad **requeridos por la Norma ISO 9001:2008:**
  - Control de documentos.
  - Control de los registros de calidad.
  - Auditorías internas.
  - Control de servicio no conformes
  - Acciones correctivas.
  - Acciones preventivas.
- Y demás documentos, incluyendo los registros propios del departamento.

### 4.2.2 Manual de Calidad

El **Departamento Financiero** establece y mantienen el presente Manual de Calidad, describe el funcionamiento del Sistema de Calidad, definiendo los diferentes puntos de la norma, e incluye:

- a) El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad y la justificación de cualquier exclusión.
- b) La referencia a los procedimientos documentados, los cuales se documentan en los anexos del presente manual.
- c) La descripción de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y sus interacciones.
- d) Los Objetivos y la Política de la Calidad del departamento.

### 4.2.3 Control de Documentos

El **Departamento Financiero** para el control de los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad mantiene la **lista maestra de documentos y registros**, donde se incluyen todos los requerimientos que establece la norma ISO 9001:2008 para el control de la documentación. Las directrices que controlan la elaboración de esta lista maestra y el **control propio de los documentos** se detalla en el **PRO-DO-DF-001**.

### 4.2.4 Control de los registros

El **Departamento Financiero** ha establecido un procedimiento documentado **PRO-DO-DF-002** para el **Control de Registros** en el que se detallan los controles necesarios para identificar, almacenar, proteger, recuperar, retener y disponer los registros.

Estos registros se constituyen en documentos que proporcionan evidencias objetivas del control y cumplimiento de los requisitos así como los resultados eficaces de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.



## SECCIÓN 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 Compromiso de la Dirección

La **Dirección del Departamento Financiero** está consciente de la importancia que tiene la calidad, se encuentran comprometidos con el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad así como a participar activamente para lograr la satisfacción de todos sus clientes con lo siguiente:

- a) Comunicando al personal la importancia de satisfacer tanto los requisitos del usuario, como los requerimientos legales y reglamentarios, a través de procesos de comunicación interna definidos en el punto 5.5.3 del presente Manual, y tiene la responsabilidad específica de asegurar que esto sea adecuadamente comunicado a todo el personal.
- b) Estableciendo una Política de la Calidad, la cual está documentada y asegurando que se establecen los Objetivos de la Calidad.
- c) Realizando reuniones de revisión y manteniendo los registros que se deriven de las reuniones.
- d) Asegurando la disponibilidad de recursos.

### 5.2 Enfoque al Cliente

La Dirección está consciente de que los clientes son lo más importante para la institución, razón por la cual, se busca satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

Además dispone de un procedimiento para evaluar el grado de satisfacción del cliente así como para procesar la detección y tratamiento de las expectativas del cliente.

El **Departamento Financiero** determina la satisfacción del servicio y las expectativas de sus clientes a través de encuestas periódicas aplicadas a los mismos además de la instalación de un buzón de sugerencias.

### **5.3 Política de Calidad**

El **Departamento Financiero**, ha establecido una política de calidad que considera la más apropiada como parte de su filosofía y compromiso con la calidad. Esta política debe ser entendida por todos los niveles.

Los responsables de los procesos y el Representante de la dirección asumen el compromiso de asegurar que la Política de Calidad sea conocida, entendida, implementada y mantenida entre el personal.

La política de calidad se presenta en la Sección 0 de este Manual.

La Dirección deja constancia de su compromiso y política de calidad a través del documento "Política de Calidad" definida.

### **5.4 Planificación**

#### **5.4.1 Objetivos de calidad**

Con la finalidad de conseguir la satisfacción de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia de este Sistema, se ha establecido objetivos de calidad, los mismos que son medidos y revisados continuamente para dar cumplimiento a nuestra política de calidad. Todo el personal debe contribuir al logro de estos objetivos.

En lo que se refiere a los objetivos de calidad, señala que estos se definen de forma anual en un documento independiente, y que de la consecución de los mismos se realizará un seguimiento de carácter mínimo semestral.

#### **5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La dirección del **Departamento Financiero de la ESPOCH** asegura que las actividades que forman parte del sistema de calidad se llevan a cabo de manera planificada, con el fin de cumplir con lo establecido en los documentos que forman parte del alcance del sistema de calidad. La planificación del Sistema de Gestión de Calidad será sistemática y parte de un proceso que cumpla con los requerimientos de la Norma ISO 9001 versión 2008 el mismo que mantendrá una revisión continua; cuyo objetivo sea lograr cero errores a través de una estrategia de mejoramiento.

En cada uno de los procesos se ha identificado los mecanismos de control necesarios para garantizar que el proceso se desarrolla de una manera adecuada.

## **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

### **5.5.1 Responsabilidad y Autoridad**

Las responsabilidades, autoridades y funciones del **Departamento Financiero** se encuentran definidas en el **Organigrama Estructural** y en el **Manual de Funciones de Perfiles del Departamento**.

El sistema de calidad deja documentados las responsabilidades, las competencias y las relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier tarea que incida en la calidad.

Es el Director Financiero quien tiene autoridad total sobre todos los factores referentes a la calidad, se compromete a cumplir con su misión y a compartir responsabilidades con todas las áreas del **Departamento Financiero**.

Cada responsable de cumplir con alguna tarea concerniente al Sistema de Gestión de la Calidad, tiene la responsabilidad y la autoridad delegada por el Comité de Calidad para:

- Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el servicio, el proceso y el Sistema de Gestión de la Calidad;
- Identificar y registrar cualquier no conformidad relacionada con el otorgamiento del servicio, el funcionamiento del proceso y del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas;
- Controlar el proceso posterior hasta que la no conformidad se haya corregido.

### **5.5.2 Representante de la Dirección**

La Dirección tiene la facultad de nombrar como Representante de la Dirección a cualquier persona que trabaje para la organización y que a su criterio tenga las

aptitudes para cumplir con dicha responsabilidad, para implementar y mantener el SGC en la **Departamento Financiero**, de acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001:2008.

El Director Financiero ha designado como su representante a la Asistente Financiera para que se asegure que se establecen, implementan y mantienen los diferentes procesos del Sistema de Calidad, así como de que se cumpla con la Política de Calidad.

### **5.5.3 Comunicación Interna**

La Dirección del **Departamento Financiero**, considera de vital importancia la comunicación en la organización. Por este motivo se establece varios medios como apropiados de comunicación.

En el departamento se han establecido procesos de comunicación interna para la difusión de los requisitos del cliente, las disposiciones legales y reglamentarias y los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de los procesos.

## **5.6 Revisión de la Dirección**

### **5.6.1 Generalidades**

La Dirección se ve en la necesidad de establecer con una frecuencia semestral la revisión del grado de avance del Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de asegurar la continuidad y efectividad de la implementación de la norma. De las reuniones de comité de Calidad salen como resultado las Actas del Comité.

Las reuniones de revisión son convocadas con el propósito de obtener una retroalimentación óptima y representativa de todos los procesos.

Las revisiones incluyen la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios al Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo a la Política y los Objetivos de la calidad.

### **5.6.2 Información para la revisión**

La información de entrada para la revisión incluirá:

- Reportes de los resultados de las auditorías de calidad.
- Registros de información de retroalimentación de clientes.
- Cumplimiento de los objetivos y política de calidad.
- Desempeño de los procesos, procedimientos, y conformidad con el servicio.
- Seguimiento del estado de acciones correctivas y preventivas
- Cumplimiento de los programas
- Cambios que podrían afectar al SGC.
- Recomendaciones para la mejora.

### **5.6.3 Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión de la Dirección del SGC, incluirá todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos
- b) La mejora del servicio en relación con los requisitos de los clientes
- c) Satisfacer las necesidades de los recursos.

Los resultados de la revisión por la Dirección son registrados en el formato revisión por la dirección. En este, se provee información suficiente para permitir seguimiento de las distintas revisiones de la Dirección, de tal forma que asegure su continuidad y agregue valor al Departamento.

## **SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS**

El propósito de la Dirección es que asegure e identifica y proporciona los recursos humanos y, infraestructura, y recursos financieros necesarios que se asignan de acuerdo al establecimiento en los planes y presupuestos financieros.

La Alta Dirección determina y proporciona los recursos necesarios para mantener el SGC, a través de la operación de los procedimientos relacionados al proceso de compras, y del ejercicio del presupuesto asignado a fin de contar con los recursos oportunamente para ofrecer los servicios y aumentar la satisfacción de los usuarios.

Entre los más importantes tenemos:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Promover la capacitación del personal en todas las áreas de la organización.
- c) Disponer de formatos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.
- d) Realizar auditorías al Sistema de Gestión de Calidad, tanto internas como externas.
- e) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; en donde la Dirección puede evaluar las posibilidades presentes para suministrar los recursos.
- f) Todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de nuevos procesos así como para el mejoramiento continuo de los procesos.

### **6.2 Recursos Humanos**

#### **6.2.1 Generalidades**

El propósito es que el responsable del recurso humano debe seleccionar personal competente para realizar los trabajos que impactan la calidad de los resultados del sistema de gestión de calidad, o de otra manera establecer programas de desarrollo para el personal, que independientemente de sus experiencia, requiere mayor apoyo para satisfacer los requisitos del puesto que desempeñan.

El personal con responsabilidades asignadas en el Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentra identificado en el organigrama. Para este personal se ha elaborado los respectivos perfiles de cargo, en los que constan las competencias en función de la educación, entrenamiento, destrezas y experiencia, esto se encuentra definido en el manual de perfiles de cargo.

### **6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación**

Con el fin de determinar la competencia, toma de decisiones y formación de los colaboradores del **Departamento Financiero**, desarrollará las siguientes actividades:

- a) Listar todas las actividades funcionales y establecer las necesidades de entrenamiento para cada función.
- b) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.
- c) Realizar encuestas para determinar el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia del personal y establecer expedientes personales con esta información.
- d) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas y la efectividad de la capacitación proporcionada al personal.
- e) Asegurarse de que el personal esté consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

La dirección de Desarrollo Humano mantiene el registro de la formación, habilidad y experiencias del personal que realiza trabajos que impactan la calidad del servicio.

### **6.3 Infraestructura**

El **Departamento Financiero** cuenta con una infraestructura adecuada para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios que ofrece, adecua los equipos y software a través del análisis de necesidades para los mismos. Finalmente se documentan en el plan de Inversiones que se realiza anualmente. Asimismo se procede a un mantenimiento de los equipos.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y servicio que presta.

**a) Edificios**

- Edificio con una capacidad para todos los colaboradores.
- Espacios adecuados para la operación
- Espacios adecuados para la realización de reuniones de trabajo.

**b) Servicios de Apoyo.**

- Servicio Telefónico.
- Servicio de Internet.

**c) Espacio de Trabajo**

- Cómodos y amplios espacios de trabajo para cada uno de los colaboradores.
- Condición óptima, limpios y con suficiente luz.

**d) Servicios Asociados.**

- Caja de Seguridad

**e) Equipo para los procesos.**

- Equipos de cómputo modernos, hardware y software ideal para **Departamento Financieros.**

**f) Mobiliario y equipo de oficina**

- Muebles de Oficina cómodos y ergonómicos.

## **6.4 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio que esta presta, siendo uno de los objetivos principales del **Departamento Financiero** lograr la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de todos los requisitos establecidos.



El ambiente de trabajo involucra todos los elementos que lo conforman: capacidad y competencias, instalaciones, equipos, comunicación, higiene y seguridad, por consiguiente la Dirección debe preocuparse de todos estos elementos sean adecuados para que se genere una corriente de satisfacción para quienes pasan 8 horas del día inmersos en ese ambiente de trabajo.

La comunicación entre el Director y los colaboradores es importante para que exista una actitud hacia la calidad, esto se logra cuando la supervisión adopta un verdadero “papel” de liderazgo donde prevalece la comprensión, el ejemplo, la enseñanza, solidaridad, y trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.

## **SECCIÓN 7: PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

### **7.1 Planificación de la Prestación del Servicio.**

El **Departamento Financiero**, ha planificado todos los procesos necesarios para la prestación de su servicio, definiendo actividades, operaciones y mecanismos de control adecuados para el cumplimiento de los requisitos.

Durante la planificación de la prestación del servicio la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio;
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio;

Haciendo referencia a la sección 4.1.1 del presente Manual, el **Departamento Financiero** de, utilizará 3 procesos en la gestión de la calidad del servicio que son:

- a) Proceso Gerencial.
- b) Proceso Operativo.
- c) Proceso de Apoyo.

### **7.2 Procesos relacionados con el cliente**

#### **7.2.1 Requisitos del servicio.**

El departamento determina según la necesidad los siguientes puntos:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio, y
- c) Cualquier requisito adicional determinado por toda la institución.

#### **7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio**

El departamento revisa los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar un servicio al cliente y debe asegurarse de que:

- a) Los requisitos del servicio se encuentren definidos.
- b) Las diferencias existentes entre los requisitos y los expresados previamente se encuentren resueltos.
- c) Capacidad del departamento para cumplir el servicio
- d) Procedimientos establecidos para la revisión del servicio.
- e) Registros de modificaciones y seguimiento.

Cuando se cambien los requisitos del servicio, el departamento debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

### **7.2.3 Comunicación con el cliente**

La comunicación con el cliente debe ser clara, precisa y repetitiva cuantas veces sea necesario para llegar a un acuerdo mutuo y exceder las expectativas del mismo. Para lo cual se indicará al cliente lo siguiente:

- Toda la información relacionada con el servicio requerido.
- Todo lo relacionado con la operación, contratos, anticipos, consultas, incluyendo modificaciones.
- La información sobre los servicios proporcionados, consultas y percepción del usuario y la retroalimentación del usuario, incluyendo sus observaciones o quejas, se obtiene de la aplicación de cuestionarios de opinión, mismas que son importantes para el **Departamento Financiero** ya que permitirán servirle con excelencia.
- Así mismo existen definidos los canales de comunicación efectivos con los usuarios, como son: Línea telefónica ,Correo electrónico, Formatos para documentar quejas y sugerencias, Buzones, Página Web, Poli Radio

### **7.3 Diseño y Desarrollo (NO aplica)**

Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos por los procesos del departamento no necesita del diseño y desarrollo. (No aplica).

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Proceso de compras

El departamento Financiero debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido.

El **Departamento Financiero**, establecerá y mantendrá procedimientos para asegurar que los productos comprados cumplan con las especificaciones requeridas.

### 7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar incluyendo:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos, y equipos.
- b) Los requisitos de calificación del personal.
- c) Los requisitos del sistema de gestión de calidad

Es responsabilidad del área de adquisiciones realizar las compras conforme al **procedimiento de adquisiciones**, para asegurarse de que todos los productos adquiridos, cumplan con los requisitos de compras especificados.

Como parte del proceso de adquisiciones se fundamenta en la Sistema Nacional de Contratación Pública – Instituto Nacional de Compras Públicas.

### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

El **Departamento Financiero** establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados por lo que son inspeccionados antes de aceptarlos, para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados, generándose el **registro** correspondiente en la Unidad de Bodega.

## **7.5 Prestación del servicio**

### **7.5.1 Control del proceso y la prestación del servicio**

Las aéreas involucradas en el proceso planifican y llevan a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas conforme a la normativa aplicable por la ESPOCH.

El departamento financiero debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

- a) La disponibilidad de información normativa que describa las características del servicio.
- b) La disponibilidad de documentos como son procedimientos, instrucciones de trabajo, o lineamientos cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado para llevar a cabo los procesos.
- d) Los tiempos para entrega de documentos y plazos de Organismos de Control.

### **7.5.2 Validación de la prestación del servicio**

El Departamento Financiero valida los procesos financieros través de las competencias del personal que es parte de la organización y la aplicación de metodologías en los procesos de financieros. Además verifica en cada una de las etapas de la realización del servicio a través de los indicadores de gestión, supervisión y evaluaciones del servicio.

### **7.5.3 Identificación y Trazabilidad**

Las aéreas involucradas identifican los procesos con la respectiva documentación de respaldo y los diferentes registros y procedimientos mediante códigos asignados a los formatos y desde su generación hasta su archivo.

### **7.5.4 Propiedad del cliente**

Las áreas involucradas cuidan los bienes que son propiedad del cliente, como es su documentación original, que incluye: certificaciones bancarias, contratos, actas de

entrega-recepción, órdenes de pago, datos personales, mientras este bajo su control y está siendo utilizada bajo normas vigentes y aplicables.

#### **7.5.5 Preservación del servicio**

**El departamento Financiero** conserva la conformidad del servicio durante el proceso interno y la prestación del servicio al destino previsto, identificando, almacenando y protegiendo los productos de su proceso que forman parte de su sistema y del control interno.

#### **7.6 Control de Equipos de seguimiento y Medición (No aplica)**

Por su naturaleza administrativa los servicios que proporciona el departamento no requieren de dispositivos de seguimiento y medición por lo que este requisito no aplica.

## SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

El **Departamento Financiero** con el fin de asegurar que se cumplen los requisitos a través de todas las etapas de los procesos de esta área, realiza las actividades de medición, análisis y seguimiento en todos los procesos identificados a través de: Métodos para demostrar la conformidad del servicio, Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad, Establecer acciones para mejorar continuamente la eficacia del sistema de Gestión de Calidad.

### 8.2 Seguimiento Y Medición

#### 8.2.1 Satisfacción Del Cliente.

La satisfacción del cliente constituye la parte medular del SGC, por lo que se hace indispensable que los métodos para determinarla sean idóneos, así el **Departamento Financiero** ha determinado utilizar las siguientes técnicas.

Encuesta y cuestionarios a los clientes y usuarios que permitan la retroalimentación que indique la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio que recibe, tomando en cuenta las necesidades y los resultados.

#### 8.2.2 Auditoría Interna.

Al objeto de verificar si las actividades relativas a la calidad y los resultados cumplen con las disposiciones previstas y para determinar la eficacia del Sistema de Calidad, se procede a la ejecución de Auditorías Internas.

La auditoría interna de calidad se realizará a intervalos planificados con la finalidad de evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Esta auditoría estará de acuerdo a los elementos de la norma ISO 9001.2008. En el **PRO-DO-DF-003 Procedimiento para Auditorías Internas**, se lista la forma de proceder frente a las Auditorías Internas.

### **8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.**

El **Departamento Financiero** aplicará mediciones del desempeño de los procesos para determinar que se cumplen con los objetivos de calidad mediante los indicadores, entre estos tenemos: La capacidad de respuesta, El tiempo de espera, El rendimiento de los procesos operativos, La eficacia y eficiencia de los colaboradores de la organización, La reducción de errores y quejas.

### **8.2.4 Seguimiento y medición del servicio.**

El **Departamento Financiero** identificará la información de medición requerida para cumplir con las necesidades de las partes interesadas en relación a los procesos del departamento con el fin de equilibrar la ejecución de dichos procesos.

### **8.3 Control del servicio no conforme**

El **Departamento Financiero** debe asegurar que el servicio que no se encuentra conforme con las especificaciones requeridas por el cliente no sea prestado. En el **PRO-DO-DF-004**, se lista la forma de proceder frente al **control del servicio no conforme**.

En el caso de que se detecte insatisfacción por parte de los clientes con el servicio se analizará el caso y se tomarán acciones correctivas pertinentes, para eliminar la causa de la inconformidad detectada, de la misma manera se procede cuando existen quejas o reclamos por parte de los clientes.

### **8.4 Análisis De Datos.**

El análisis de datos en el SGC del **Departamento Financiero** se lo realizará a través de objetivos - indicadores en los diferentes procesos con la finalidad de demostrar la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Estos datos deben comprender datos relacionados con: Índices la satisfacción de los clientes, Conformidad del servicio con las expectativas del cliente, Características y procesos, Información sobre el desempeño de los proveedores.



## **8.5 Mejora**

### **8.5.1 Mejora Continua**

El **Departamento Financiero** ha establecido su Sistema de Gestión de Calidad basado en un modelo que permita obtener modelos de mejora continua.

### **8.5.2 Acciones Correctivas**

El **Departamento Financiero** considera de gran importancia el tratamiento de las no conformidades en el SGC, por lo cual debe implementar la acción correctiva con el fin de eliminar las causas de las no conformidades para evitar que vuelvan a suceder con la eliminación de la cusa raíz.

En el **PRO-DO-DF-005** se lista los procedimientos referentes a las acciones correctivas.

### **8.5.3 Acciones Preventivas**

En el **PRO-DO-DF-006** se lista la forma de proceder frente a la determinación de causas de no conformidades relativas a servicios, procesos y Sistema de Calidad en general y la determinación de acciones correctoras a implantar y asimismo posterior seguimiento para asegurar la correcta implantación de las mismas.

Los problemas que se dan como resultados ciertos factores, serán documentados y se tomarán acciones preventivas que no permitan la aparición de no conformidades.

### **3.2.3 PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS**

El departamento debe establecer procedimientos documentados que son:

#### **3.2.3.1 Control de documentos.**

Es en donde se especifica el proceso de elaboración, identificación, revisión y aprobación de documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

Los documentos establecidos son: Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos y Registros, Documentos Externos.

#### **3.2.3.2 Control de los registros de calidad.**

Este procedimiento permite al departamento el control de registros del SGC. Estos registros son identificables, legibles y de fácil acceso, tienen un tiempo de retención y una disposición final.

#### **3.2.3.3 Auditorías internas.**

Este procedimiento permita al departamento la planificación y realización de las auditorías internas eficaces todas las acciones tomadas a partir de estas.

#### **3.2.3.4 Control de servicio no conforme**

El departamento estableció una metodología para que el servicio no conforme, pueda ser detectado antes de llegar al cliente o de realizar las debidas actividades si se presentara un reclamo por no conformidad del servicio.

#### **3.2.3.5 Acciones correctivas y 3.2.6 Preventivas**

En este procedimiento se indica las actividades se realizan para levantar las no conformidades y darles el seguimiento respectivo para eliminarlas. Y también se debe de contar con un procedimiento que indique **qué hacer** cuando se requiera **prevenir** servicios fuera de especificación.

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



# *PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS*

## *2011*

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Verónica Remache A. Responsable Implementación del SGC. Fecha: 15/02/2011.	Lic. Rosario Naranjo. Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	Ing. César Villa M. Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

## HISTORICO DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	ACTA NÚMERO	APROBADO

## 1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto definir las actividades o tareas referentes al manejo, uso y control de los documentos que sean parte del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con todos los documentos que son parte del Sistema de Gestión de la Calidad y que se encuentran detallados en la lista maestra de documentos.

## 3. REFERENCIAS

- Norma ISO 9000:2005 INEN - SGC Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 INEN - SGC Requisitos.
- Manual de calidad

## 4. DEFINICIONES

- **Documento:** Es considerado un documento del Sistema de Gestión de la Calidad aquel que se define en la Lista Maestra de Documentos Internos y Externos, se los puede encontrar de forma escrita o en archivos digitales, video, fotografías, grabaciones de audio.
- **Registro:** Es un documento en el cual se anotan todos los eventos que han sucedido. Este tipo de documentos permiten ser la evidencia objetiva de que el Sistema de Gestión de la Calidad está implantado.
- **Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo un proceso estos pueden ser documentados o no.

## 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este documento es del Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad.
- El responsable de revisar este procedimiento es el Comité de Calidad.
- La aprobación de este documento es responsabilidad de la Dirección Financiera.

- El personal que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero es responsable de cumplir con este procedimiento.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es de la Dirección Financiera.

## **6. IDENTIFICACIÓN**

Este procedimiento se identifica como “Procedimiento para control de documentos”.

## **7. PROCEDIMIENTO**

- Los documentos que son parte de este Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo a lo establecido en la Lista Maestra de Documentos.

### **Cambios, modificaciones, revisión y aprobación**

- En caso de existir cambios o modificaciones a los documentos del Sistema de Gestión de Calidad: El personal del Departamento que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad, presenta al representante de la Dirección, la propuesta de nuevo documento o la modificación a un procedimiento o documento identificado en la Lista Maestra de Documentos para que sea actualizado en el Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo a las necesidades del proceso. El representante de la dirección, realiza los análisis respectivos de la propuesta presentada y en caso de que se requiera hacer consultas pertinentes, para que sea modificado el documento.
- La Dirección Financiera, una vez concluido el paso anterior puede tomar las siguientes decisiones:
  - Acepta la propuesta sin modificaciones
  - Acepta la propuesta con modificaciones, en tal caso envía al responsable de los cambios solicitados para que se realicen los correctivos.
  - Rechaza la propuesta
  - Envía el nuevo documento o el modificado, al responsable Coordinador de Gestión de la Calidad y al Comité de Calidad para que revisen.
- En el caso que el responsable Coordinador de Gestión de la Calidad realice modificaciones a los documentos mandatorios envía al Comité de Calidad para que revise los documentos, y éste a la Dirección Financiera, para su aprobación de acuerdo a las modificaciones presentadas o el nuevo documento. Caso contrario la Dirección Financiera devuelve el documento presentado para que se

realicen cambios antes de su aprobación o negará modificaciones o el nuevo documento.

- Una vez revisado y aprobado el nuevo documento por la Dirección del departamento, se dispone que se actualice la lista maestra de documentos, registrando el nuevo documento o la nueva revisión del documento y procede a la emisión de acuerdo a lo establecido en este procedimiento. En la hoja de modificaciones se identifican los cambios y el estado de revisión actual.
- El Coordinador de Gestión de la Calidad define los receptores del documento. Para el efecto se deja constancia en la lista de maestra de documentos, a quienes se entregan los documentos en su presentación impresa.
- Los usuarios son los responsables de asegurar que las versiones pertinentes de los documentos se encuentren disponibles en los sitios de uso. Los documentos del SGC se encuentran en formato digital y están en la página web del Departamento Financiero.
- El coordinador de Gestión de la Calidad se encarga de almacenar y mantener todos los documentos actualizados en la web, que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Los documentos externos se encuentran detallados en la lista maestra de documentos externos. El control de estos documentos se detalla en la lista mencionada. La responsabilidad de controlar y actualizar esta lista es del coordinador de gestión de la calidad, quien debe mantener actualizada cada vez de que exista una modificación.
- El coordinador de Gestión de la Calidad es el responsable de mantener la lista maestra de documentos externos actualizada de todo el Sistema de Gestión de la Calidad y de la distribución las versiones actualizadas de los documentos externos a cada uno de los involucrados de acuerdo a la lista de maestra de documentos externos.
- El coordinador de Gestión de la Calidad es responsable de prevenir que los documentos obsoletos se encuentren en uso. Cuando se emita un nuevo

documento el coordinador de Gestión de la Calidad debe asegurarse que los responsables entreguen el documento obsoleto, además determina la disposición final del mismo conjuntamente con la Dirección Financiera. El documento obsoleto debe ser destruido o archivado en una carpeta de “Documentos Obsoletos”, con el sello de obsoleto, la cual se encuentra en los archivos del departamento, con autorización con el visto bueno de la Dirección.

- Los documentos se controlan de acuerdo con las listas maestras.

## **8. ANEXOS**

No aplica.



# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



# *PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS*

## *2011*

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Ing. Verónica Remache A.</b> Responsable Implementación del SGC. Fecha: 15/02/2011.	<b>Lcda. Rosario Naranjo.</b> Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	<b>Ing. César Villa M.</b> Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

## HISTORICO DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	ACTA NÚMERO	APROBADO

## 1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto definir la forma, metodología y actividades para el control de los registros de calidad como identificación, almacenamiento, recuperación, protección, conservación temporal y destino requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

## 2. ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con el control de todos los registros que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que se detallan en la lista maestra de registros.

## 3. REFERENCIAS

- Norma ISO 9000:2005 Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 Requisitos.
- Norma ISO 9004:2000 Directrices para la mejora del desempeño.
- Manual de Calidad

## 4. DEFINICIONES

- **Registros de Calidad:** documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas.
- **Distribución:** Procesos que reciben los datos recopilados en los registros.
- **Almacenamiento:** Formas de almacenamiento o archivo de los registros.
- **Clasificación:** El uso que se le da a los registros de acuerdo con la procedencia, el proceso, actividad, el periodo, fecha.
- **Protección:** Lugar adecuado para la conservación de registros y no se puedan alterar.
- **Recuperación:** Personal autorizado que solicita el o los registros.
- **Disposición:** Destino que tiene el registro (activo, inactivo, destruido)

## 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsabilidad de elaborar este procedimiento es del Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La responsabilidad de revisar este procedimiento es el Comité de Calidad.

- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es de la Dirección Financiera.
- La responsabilidad de cumplir este procedimiento es de todo el personal que utiliza registros de la calidad y que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la ESPOCH.
- Las modificaciones se realizarán de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos.

## 6. IDENTIFICACIÓN

Este procedimiento se identifica como procedimiento para el control de los registros de la calidad.

## 7. PROCEDIMIENTO

### Creación de registros de la calidad

El responsable de la elaboración de un formato para registro, como parte de la generación de documentos, desarrolla los formatos necesarios y establecidos según información que debe contener, los responsables de elaboración, revisión y aprobación.

### Llenado de los formatos

- Los registros de la calidad deben ser legibles
- Documentar la evidencia de aprobación de la información, como por ejemplo: nombre del funcionario, firma, cédula de identidad, fecha.
- Incluir toda la información solicitada y en el caso de espacios no utilizados o no aplicables se cancelan los mismos con una línea o anotando no aplica (n/a).

### Control de los registros

El control de los registros de la calidad es responsabilidad de los administradores de los procesos o de quien elaboró el documento y se detallan en la lista maestra de registros

- **Identificación** Los registros de la calidad se identifican, dependiendo el caso, mediante: nombre único, fecha, y número secuencial si aplica.
- **Almacenamiento** Se almacenan de acuerdo a las necesidades por: códigos, nombres, órdenes, fechas, series, modelos, colores. Estos registros se recogen según su elaboración, diaria, semanal, mensual, anual, en carpetas o archivadores y en sitios adecuados que evitan su deterioro, daño, pérdida y garantizan su fácil acceso. Se registra la información en la columna de “almacenamiento” del formato de la lista maestra de registros.

- **Recuperación** Es el orden para guardar los registros que permita una ágil recuperación por medios escritos y tomando en cuenta su generación: diaria, mensual, anual. La información registrada facilita la demostración de la conformidad con los requerimientos específicos del Sistema de Gestión de la Calidad. Además se define quién tiene la posibilidad de utilizar los registros. Se deja documentado en la columna de recuperación del formato de la lista maestra de registros.
- **Protección** Los responsables de almacenamiento de los registros se encargan de disponer sitios y muebles que almacenen a los registros de la calidad y que sean protegidos con respecto a las alteraciones y tachones, al polvo, el agua, fuego, humedad, plagas, robos. Los responsables de los procesos coordinan que exista una zona debidamente acondicionada, en cuanto al área disponible, facilidad de movilización, estabilidad y seguridad ambiental para la integridad de los registros. Además se ha definido claves de acceso para protección de ciertos registros.
- **Tiempo de vigencia** El mínimo tiempo de mantenimiento en el sitio donde se guardan los registros y sus copias se encuentran documentados en la columna “Tiempo de Vigencia” de la lista maestra de registros El tiempo de archivo de los registros se lo define de acuerdo a estos criterios:
  - a. Requerimientos legales
  - b. Requerimientos del cliente (vida útil del servicio)
  - c. Necesidad del Departamento Financiero
- **Disposición final** Se refiere a que disposición tendrán los registros después de concluido el tiempo de conservación temporal en el área correspondiente. Se encuentra documentado en la columna de “disposición final” de la lista maestra de registros. Se puede considerar las siguientes disposiciones:
  - Archivo General del Departamento: Al pasar del archivo de conservación temporal (año, semestre, mes, entre otros) a otro donde estén reunidos los de varios periodos, pero diferenciados claramente unos de otros. A menos que se indique otra cosa luego de este periodo el registro es destruido por el responsable del proceso.
  - Destrucción: Eliminación física del registro (se debe quemar o triturar los documentos) y llevar un informe por parte del responsable del proceso indicando que documentos se han eliminado y cuando.

### **Consideraciones generales**

- Todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad los recogen los responsables de elaborarlos, se clasifican y se archivan en sitios cercanos a los responsables del área en carpetas identificadas con el nombre, de tal manera que se puedan recuperar con facilidad.
- Los registros se archivan y se retienen según lo especificado en la lista maestra de registros.
- Tienen acceso a los registros de la calidad los responsables de los procesos en donde se elaboran y los responsables de elaborarlos.

### **8. ANEXOS**

No aplica

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



# PROCEDIMIENTO PARA AUDITORÍAS INTERNAS

## 2011

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Ing. Verónica Remache A.</b> Responsable Implementación del SGC. Fecha: 15/02/2011.	<b>Lcda. Rosario Naranjo.</b> Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	<b>Ing. César Villa M.</b> Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

## HISTORICO DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	ACTA NÚMERO	APROBADO



## 1. OBJETO

Definir el procedimiento para la planificación y ejecución de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad del departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 2. ALCANCE

Se aplica a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 3. REFERENCIAS

- Norma ISO 9000:2005 Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 Requisitos.
- Manual de Calidad

## 4. DEFINICIONES

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** La estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.
- **Auditoría de la Calidad:** Examen metódico e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.
- **Auditor de Calidad:** Profesional calificado para efectuar auditorías de la calidad.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito especificado de la norma
- **No-Conformidad Mayor:** Ausencia de un elemento exigido por la norma, falta de implementación de un procedimiento del Sistema de Calidad. Se considera también a cualquier problema que cause impacto dentro de la calidad del producto o servicio entregado al cliente.
- **No-Conformidad Menor:** Deficiencia aislada en cuanto al cumplimiento de un requisito de la norma, se caracteriza por casos aislados de debilidades en el Sistema de la Calidad y la necesidad de pequeños ajustes en la adecuación o en la implementación del procedimiento.
- **Observación:** Constatación hecha en el curso de una auditoría de la calidad y verificada por evidencias objetivas.

- **Evidencia objetiva:** Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.
- **Plan de auditoría:** Describe las técnicas y procedimientos a emplearse durante un examen. Los prepara el auditor líder.
- **Registro de No Conformidad:** En el que se registra, clasifica y describe la no conformidad detectada durante la auditoría y se respalda con la identificación de la evidencia objetiva.
- **Informe de Auditoría Interna:** Este registro de formato libre, presenta las generalidades del plan de auditoría y luego detalla las no conformidades y observaciones establecidas durante el examen.

## 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Elaborar y actualizar anualmente el Programa de Auditorías Internas, por parte del Coordinador del SGC, considerando que todos los procesos identificados en el mapa de procesos deben ser auditados al menos una vez al año, éste debe ser presentado y aprobado en el Comité de Calidad. La orden de la auditoría interna debe ser realizada con anticipación al inicio de las mismas.

## 6. PROCEDIMIENTO

### SELECCIÓN DE LOS AUDITORES

La selección del personal que va a realizar Auditorías Internas de Calidad, se registran en el formato de Calificación de Auditores Interno; y se efectúa de acuerdo a parámetros establecidos como:

- **EDUCACION** El aspirante a auditor debe tener como mínimo una educación superior de cuarto nivel y su puntaje máximo será de 20 puntos. Si tiene tercer nivel 10 puntos
- **ENTRENAMIENTO** El puntaje máximo para este parámetro es de 60, detallado de la siguiente forma:
  - Curso sobre las Normas ISO 9001:2008 y Gestión de Calidad, será evaluado con un puntaje máximo de 25 puntos.
  - Curso de auditores internos en caso de que los aspirantes aprueben, será evaluado con 35 puntos.
- **EXPERIENCIA** Tener como mínimo un año de experiencia en el sector administrativo del campo educativo; y tendrá como puntaje máximo de 20 puntos. El personal que es designado como auditor interno debe cumplir por lo

menos el 70 de los (100) cien puntos máximos distribuidos en la siguiente forma:  
Si el candidato a auditor tiene el título de máster en auditorías de gestión de calidad obtiene un puntaje de 80 puntos

## **OBJETIVO Y ALCANCE DE AUDITORÍAS INTERNAS**

La Dirección Financiera designa al Auditor Líder quien será responsable de coordinar la auditoria a realizarse. El Auditor Líder responsable define:

- a)** Objetivos y alcance de la auditoria.
- b)** Métodos a utilizarse. Según la Norma ISO 9001:2008 se pueden utilizar los siguientes instrumentos: entrevistas, muestreo, revisión de evidencias, documentos, registros.
- c)** Documentación de referencia a emplearse: Manual de calidad, procedimientos, planes, instrucciones y otros documentos referenciados en la lista maestra de documentos internos, lista maestra de documentos externos y lista maestra de registros.
- d)** Equipo auditor.
- e)** Fechas y tiempo estimado de duración de la auditoria.
- f)** Cronograma de actividades, incluyendo reunión de apertura, ejecución, reunión de cierre y preparación del informe de auditoría.

## **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

- a) Llevar a cabo la reunión de apertura donde el auditor responsable explica el alcance y objetivos de la auditoria al personal a ser auditado. La Dirección Financiera estará presente en las reuniones de apertura y cierre de la auditoria.
- b) Ejecutar auditoria de acuerdo a: Reunión de apertura.- Antes de iniciar las entrevistas de los Auditores con los auditados, el Auditor Líder efectuará la reunión de apertura de la auditoria en la que dará a conocer el Plan de la auditoria y otros datos que considere de interés para el normal desarrollo de la auditoria. Concluida la reunión de apertura, cada uno de los auditores procederá a realizar las entrevistas de acuerdo al programa establecido. El Auditor realizará la entrevista con los auditados y determinará mediante evidencias objetivas el cumplimiento de la documentación del sistema de calidad y de la norma ISO 9001:2008. Así como también que las actividades relativas a la calidad y los resultados correspondientes cumplen las disposiciones previstas y evidencian la eficacia del Sistema de Calidad.

- c) En el caso que el responsable del proceso designado para ser auditado se encuentra ausente al momento de la auditoria, el inmediato inferior en responsabilidad y autoridad lo de reemplazarlo; de no ser así el auditor líder buscará la manera de reorganizar el programa. El Auditor, si al momento de la auditoria evidencia no conformidades documentará la no conformidad en el Reporte de no conformidades que es el seguimiento a las acciones correctivas y preventivas el mismo que será entregado al Auditor Líder para su correspondiente tratamiento.
- d) Las no conformidades documentadas en auditorías internas tiene una sola categorización “No Conformidad y Observaciones”, en auditorias de tercera parte se clasifican en MENORES, MAYORES. Y OBSERVACIONES

### **No conformidad menor**

Se define como no conformidad menor a las deficiencias, anomalías o defectos temporales que se producen en el sistema de calidad y que están en contra de los procedimientos, instrucciones, manual de calidad u otros documentos y requisitos del sistema.

### **No conformidad mayor**

Se define como no conformidad mayor a la deficiencia, anomalías o defectos que en forma continua se producen en el Sistema de Calidad y que están en contra de los procedimientos, instrucciones, manual de calidad u otros documentos y requisitos del sistema. También se define como no conformidad mayor a la ausencia total algún elemento de la norma ISO 9001:2008

### **Observaciones**

Se definen como observaciones a todas las deficiencias, anomalías o defectos muy casuales que se producen en el sistema de calidad o que no se dispone de la información adecuada. En este caso no se documentara la observación, ni se tramitará como no conformidad. Se dará a conocer en el informe global de la auditoria realizado por el auditor líder.

Cada Auditor entregará al Auditor Líder las no conformidades documentadas, quien hará conocer a los auditados entregándoles una Solicitud de acción correctiva SACs para que procedan a su tramitación de acuerdo con lo establecido por el PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

Concluida la auditoria de acuerdo al plan y sus modificaciones si lo hubiere, el Auditor Líder elaborará el informe de la auditoria y establecerá los resultados que se recogerán en el formulario de resultado de las auditorías internas, el mismo que será enviado al Director Financiero para que lo incluya en la información analizada en la Revisión del Sistema de la Calidad cada semestre.

Siguiendo el procedimiento de acciones correctivas y preventivas la Dirección Financiera verificará y registrará la implantación y la eficacia de las acciones correctivas, registrará el cumplimiento de la eficacia en el formato "Seguimiento de acciones correctivas".

### **Auditorías Externas**

Las auditorías externas se realizaran de acuerdo a lo establecido con las organizaciones externas tanto en su alcance como en su cronograma de existir no conformidades las mismas serán documentadas de acuerdo a los formatos de la mencionada organización, y las acciones correctivas se realizarán siguiendo el procedimiento de acciones correctivas y preventivas. El registro de cumplimiento y eficacia de las acciones correctivas, se realizarán según lo establecido en el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

### **Informe de auditoría interna**

Realizar el Informe de la Auditoría Interna por parte del Auditor Líder, en donde se detalla el resultado específico de la auditoria, las desviaciones, observaciones u oportunidades de mejora detectados, los asistentes a la auditoria y se adjuntan las SACs. El informe debe indicar si se cumple o no con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y si existe evidencia objetiva de dicho cumplimiento, de igual manera se debe indicar si la implantación de procedimientos, planes e instrucciones de trabajo ha sido parcial o total en los procesos auditados.

Entregar al responsable del proceso auditado y a la Dirección Financiera el Informe de la Auditoría Interna.

### **Plan de acción para No Conformidades**

Una vez que las desviaciones hayan sido levantadas, documentadas y aceptadas, por parte del auditado, el responsable del proceso correspondiente debe investigar la causa de la desviación o no conformidad, proponer las acciones correctivas en el menor tiempo posible y, de ser necesario acciones preventivas y definir fechas en las que las acciones estarán totalmente implantadas. Registrar en la SAC`s la causa y acción correctiva propuesta para levantar la desviación, según lo definido en el procedimiento de acciones correctivas y preventivas y mejoras Aprobar por parte del Auditor responsable del proceso y en caso de conflictos por la Dirección Financiera las acciones propuestas. El responsable del proceso auditado toma acción inmediatamente. En caso de que se requiera mayor tiempo para implantarla se solicita autorización a la Dirección Financiera.

### **AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO**

Verificar la implantación de las acciones correctivas descritas en las SAC`s y su eficacia por parte del auditor responsable del proceso después de un tiempo estipulado. Cerrar satisfactoriamente la auditoría anotando los resultados de la verificación. En caso de no cumplir con el tiempo estipulado para cerrar la No Conformidad alargar el plazo para su cumplimiento obligatorio con una nueva fecha tope. Presentar por parte del Auditor Líder los INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA) en la reunión para la Revisión de la Dirección. A este informe se adjunta un reporte del estado de las desviaciones de la auditoría interna por proceso (desviaciones detectadas, abiertas, cerradas).

### **AUDITORÍAS EXTERNAS**

La planificación de la auditoría externa debe ser realizada por el ente que lo va a ejecutar al Sistema de Gestión de Calidad, se adjunta al Informe de Auditoría Externa.

## **8. ANEXOS**

No aplica.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**DEPARTAMENTO FINANCIERO**

---



***PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL  
DEL SERVICIO NO CONFORME***

***2011***

***“Calidad, nuestra identidad”***

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Ing. Verónica Remache A.</b> Responsable Implementación del SGC. Fecha: 15/02/2011.	<b>Lcda. Rosario Naranjo.</b> Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	<b>Ing. César Villa M.</b> Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

### HISTORICO DE REVISIONES

<b>REVISIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN</b>	<b>ACTA NÚMERO</b>	<b>APROBADO</b>



## 1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto definir la metodología y actividades que se deben realizar para asegurarse que el servicio en el área financiera que no sea conforme con los requisitos establecidos, se lo identifique y controle para prevenir su entrega o uso intencional.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento tiene que ver con el control y tratamiento de los servicios financieros no conformes identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 3. REFERENCIAS

- Norma ISO 9000:2005 Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 Requisitos.
- Norma ISO 9004:2000 SGC Directrices para la mejora del desempeño.
- Manual de Calidad.

## 4. DEFINICIONES

Las siguientes definiciones y abreviaturas son tomadas en cuenta dentro de este procedimiento:

- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- **MC:** Manual de Calidad
- **Servicio:** el servicio en la entrega de procesos financieros: pagos, registros, transacciones, ingresos.
- **Servicio no conforme:** Servicio que no cumple con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad. Existiendo servicios no conformes por errores o defectos producidos en los diferentes procesos: tiempos de entrega, error de registros, atención al cliente.

## 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsabilidad de elaborar este procedimiento es del Coordinador de Gestión de la Calidad. La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Comité de Calidad.

- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es de la Dirección Financiera.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es de todo el personal que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La responsabilidad de hacer cumplir este procedimiento es de la Dirección Financiera.

## **6. IDENTIFICACIÓN**

Este procedimiento se identifica como procedimiento para el control de producto/servicio no conforme.

## **7. PROCEDIMIENTO**

### **a. Identificación de producto o servicio no conforme**

Cuando se presenten producto o servicios No Conformes se procede de acuerdo a los siguientes numerales:

- a) La Dirección Financiera o los responsables de los procesos pueden identificar el producto o servicio No conforme de tal manera que pueda ser registrado e identificado.
- b) El tratamiento que se da a los Servicios No Conformes encontrados en el Sistema de Gestión de la Calidad son referidos en el registro de calidad para servicio no conforme.
- c) Una vez que el Servicio no Conforme sea corregido debe someterse a una nueva verificación por parte del responsable del proceso, validando de esta manera su conformidad con los requisitos del SGC.
- d) En el caso de que se detecte un Servicio No Conforme de forma reiterativa, se identifica el proceso de donde salió el servicio, para lo cual el responsable del proceso conjuntamente con la Dirección Financiera, establecen las acciones correctivas (SAC), según el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.
- f) El Representante de la Dirección es el encargado de llevar un informe de todas las novedades con relación a los Servicios No Conformes presentados, esta información sirve para el análisis de datos y como entrada para planes de mejoramiento continuo.

## **8. ANEXOS**

No aplica

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



# PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

## 2011

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Verónica Remache A. Responsable Implementación del SGC. Fecha: 15/02/2011.	Lcda. Rosario Naranjo. Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	Ing. César Villa M. Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

### HISTORICO DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	ACTA NÚMERO	APROBADO

## 1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto definir la metodología para ejecutar y documentar las acciones correctivas, preventivas y de mejora, y así evitar fallas potenciales (prevenir), eliminar las causas de las fallas reales (corregir), y para aplicar oportunidades de mejora, establecer la forma en que se propondrán, ejecutarán y verificarán la eficacia de las acciones correctivas y preventivas que permitan eliminar las causas de las no conformidades reales y potenciales respectivamente, de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejoras, aplicadas para solucionar fallas o fallas potenciales, a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

## 3. REFERENCIAS

- Norma ISO 9000:2005 Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2008 SGC Requisitos
- Manual de Calidad
- Procedimiento para elaborar documentos

## 4. DEFINICIONES

- **Sistema de Gestión de la Calidad:** La estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.
- **Auditoría de la Calidad:** Examen metódico e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.
- **Usuario:** entendiéndose éste como la persona o personas, instituciones o comunidad que son beneficiarios de un resultado de una serie de actividades generadas en un proceso.
- **Auditor de calidad:** Profesional calificado para efectuar auditorías de la calidad.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito especificado de la norma

- **No-Conformidad Mayor:** Ausencia de un elemento exigido por la norma, falta de implementación de un procedimiento del Sistema de Calidad. Se considera también a cualquier problema que cause impacto dentro de la calidad del producto o servicio entregado al cliente.
- **No-Conformidad Menor:** Deficiencia aislada en cuanto al cumplimiento de un requisito de la norma, se caracteriza por casos aislados de debilidades en el Sistema de la Calidad y la necesidad de pequeños ajustes en la adecuación o en la implementación del procedimiento.
- **Observación:** Constatación hecha en el curso de una auditoria de la calidad y verificada por evidencias objetivas.
- **Evidencia objetiva:** Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.
- **Cobertura de causa:** Se refiere a una evaluación de un potencial alcance o presencia de una causa de no conformidad en otras áreas de la empresa, procesos o procedimientos del Sistema de Calidad. Una buena evaluación global de las causas es fundamental para asegurar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas.
- **Orden de trabajo:** documento con el que, el Comité de Calidad designará a los auditores que conformarán el equipo de trabajo, que estará destinado a examinar la empresa, la unidad o actividad contemplada en el plan de auditoría, mediante la orden de trabajo, que incluirá la designación del auditor líder, el alcance, objetivos, lugar, fecha, recursos necesarios y otras instrucciones de ser necesarias.
- **Plan de auditoría:** Describe las técnicas y procedimientos a emplearse durante un examen. Los prepara el auditor líder.
- **Registro de No Conformidad:** En el que se registra, clasifica y describe la no conformidad detectada durante la auditoria y se respalda con la identificación de la evidencia objetiva.
- **Informe de Auditoría Interna:** Este registro de formato libre, presenta las generalidades del plan de auditoría y luego detalla las no conformidades y observaciones establecidas durante el examen.
- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

- **Queja:** Reclamo emitido por el cliente de manera documentada o no documentada mediante la cual se manifiesta una no conformidad.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar la no conformidad detectada.
- **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad implantado.

## 5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Elaborar y actualizar anualmente el Programa de Auditorías Internas, por parte del Representante de la Dirección, considerando que todos los procesos identificados en el mapa de procesos, deben ser auditados al menos una vez al año, éste debe ser presentado y aprobado en el Comité de Calidad.

## 6. ACCIONES CORRECTIVAS

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad las fuentes para tomar acciones correctivas de las no conformidades determinadas en el Departamento Financiero son las siguientes:

- a) Auditorías internas del SGC, lo realizan los Auditores Internos del SGC.
- b) Auditorías externas del SGC, lo detectan los Auditores Externos del SGC, las cuales son documentadas.
- c) Análisis de los procesos, pueden ser detectadas por cualquier funcionario de la escuela o por el Comité de Calidad. Cuando sean detectadas deberán ser comunicadas inmediatamente al Representante de la Dirección, quien procede a documentar si lo considera necesario. Se tomará acción correctiva cuando el indicador del proceso se encuentre en estado crítico (rojo) dos periodos seguidos.
- d) Análisis de los registros normativos u operativos del SGC, pueden ser identificados por los funcionarios que elaboran, revisan o aprueban la información que se recoge en cada uno de los formatos adecuados para cada actividad.
- e) Quejas de clientes: los funcionarios de los procesos que reciban los reclamos de clientes de forma documentada o no documentada, informan al representante de la Dirección de manera inmediata para que este las califique como procedentes, las documente (SAC) y procede a realizar las acciones correctivas.

- Las No Conformidades evidenciadas en las auditorías internas del SGC y de aquellas que sean identificadas por otras fuentes son documentadas en el registro del Reporte de No Conformidades, en donde se encuentra la descripción de la no conformidad detectada, su causa raíz, las acciones correctivas tomadas con su cumplimiento y eficacia.

Para la determinación de las causas de No Conformidades, el responsable del área o proceso involucrado con el problema analiza y establece la raíz de las No Conformidades. Adicionalmente establece las acciones correctivas o acciones necesarias y establece una fecha de cumplimiento. Además se tiene el manual de mejora continua como guía en el uso de de las herramientas para el análisis de causa.

- La acción necesaria formulada contribuye para que no vuelva a ocurrir la No Conformidad presentada además debe ser apropiada a la magnitud de los problemas encontrados, esta acción debe ser documentada en el registro Solicitud de Acción Correctiva (SAC).
- El responsable del área o del proceso en donde se detectó la no conformidad designa el responsable de implementar la acción correctiva o acción propuesta y documentada en el registro SAC.
- El Auditor del SGC líder en caso de auditorías internas del SGC y el Representante de la Dirección de la Escuela, son los responsables de registrar el cumplimiento de las acciones necesarias tomadas para eliminar la causa de la No Conformidad, esta información se la documenta en el registro SAC.
- El Representante de la Dirección de la Escuela, es el encargado de verificar la eficacia de la acción tomada en el sitio o proceso en donde surgió la No Conformidad, dicha información es documentada en el registro SAC.
- Solamente una vez verificada la eficacia de la acción tomada, se puede cerrar una no conformidad.
- Para el caso de las auditorías externas del SGC, la organización que las realiza utiliza sus propios formatos para levantar No Conformidades si existiese, esta información es entregada al Representante de la Dirección para que sea quien tramite esta No Conformidad de acuerdo a este procedimiento.
- Las quejas de los clientes que son calificadas como no Conformidades en el SGC, de acuerdo a lo que establece el inciso (e).



- La acción correctiva que se emprenda para eliminar las causas de No Conformidades son apropiadas a la magnitud de los encontrados dentro del SGC implantado.
- Las correcciones realizadas para eliminar las no conformidades detectadas se las realizarán de manera inmediata por parte de los responsables del proceso afectado y las acciones tomadas serán informadas a la Dirección Financiera o su Representante.

## **7. ACCIONES PREVENTIVAS**

### **Detección de no conformidades potenciales**

La metodología requerida para la detección de no conformidades es mediante la revisión de los informes del servicio no conforme, los informes de auditoría.

Los responsables de los procesos son quienes informan sobre la detección de no conformidades potenciales, emiten un informe sobre no conformidades potenciales y lo entregan al representante de la dirección. Cuando el indicador del proceso tiene tres periodos consecutivos en estado amarillo se debe tomar acción preventiva.

### **Evaluación de registros y determinación de responsabilidades**

El responsable del proceso según sea el caso, define de los informes recibidos hasta un mes después de entregado el reporte, cuales son las No Conformidades Potenciales que merecen una acción preventiva y determina los responsables de realizar el análisis de causas y la acción preventiva necesaria.

### **Implementación de las acciones preventivas necesarias**

El designado por el responsable del proceso tiene que realizar el o los análisis de causas necesarios de acuerdo a las “No Conformidades Potenciales” presentadas y determinar la o las acciones preventivas adecuadas según sea el caso, esta información es registrada en el Reporte de No conformidades Potenciales, SAP; finalmente firma el reporte y se compromete a dar solución a la no conformidad potencial y al seguimiento de la acción preventiva propuesta.

### **Verificación de acciones preventivas**

El responsable de verificar la eficacia de la acción preventiva una vez implantada, registra sus conclusiones u observaciones en el registro de “No Conformidades

Potenciales” SAP. Una vez registrada toda la información que solicita el reporte de No Conformidades Potenciales, SAP, se entrega al Representante de la Dirección de Escuela quien es el encargado de almacenar toda la información que se recopila en el formato de No Conformidades Potenciales y además de guardar toda evidencia que demuestre el haber solucionado la no conformidad potencial. En el caso de auditorías internas del SGC, el Auditor Líder elabora un informe del estado de todas las acciones preventivas propuestas y realizadas para eliminar las No Conformidades Potenciales, e informa en un periodo máximo de 30 días después haber verificado la acción preventiva, al Comité de Calidad. El representante de la Dirección de Escuela utiliza esta información como fuente de entrada al Proceso de Gestión de la Dirección, información que será utilizada para generar planes de mejoramiento continuo. El responsable del seguimiento en el caso de que la acción preventiva no esté implantada en la fecha de término propuesta, justificará el incumplimiento y presentará una nueva fecha para su implantación. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales encontrados.

## **8. ANEXOS**

No aplica.

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

## DEPARTAMENTO FINANCIERO

---



## REGISTROS DE CALIDAD

2011

*“Calidad, nuestra identidad”*

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Ing. Verónica Remache A.</b> Responsable del SGC. Fecha: 15/02/2011.	<b>Lcda. Rosario Naranjo.</b> Representante de la Dirección Fecha: 20/02/2011.	<b>Ing. César Villa M.</b> Director Financiero. Fecha: 28/02/2011.

## CONTROL DE MODIFICACIONES A ESTE DOCUMENTO

REVISIÓN	FECHA	DETALLE DE LA MODIFICACIÓN
		Cambios con respecto a la versión anterior (Página, Renglón o Párrafo).

## LISTA MAESTRA DE REGISTROS

CLÁUSULA	NOMBRE DEL REGISTRO
<b>5.6.1</b>	Revisión por la dirección.
<b>6.2.2 e)</b>	Educación, formación, habilidades y experiencia
<b>7.1 d)</b>	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.
<b>7.2.2</b>	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma.
<b>7.3.</b>	Registros No aplica.
<b>7.4.1</b>	Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.
<b>7.5.2 (d)</b>	Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.
<b>7.5.3</b>	Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito.
<b>7.5.4</b>	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso.
<b>7.6</b>	Registros no aplica.
<b>8.2.2</b>	Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento.
<b>8.2.4</b>	Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto
<b>8.3</b>	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
<b>8.5.2</b>	Resultados de la acción correctiva.
<b>8.5.3</b>	Resultados de la acción preventiva

**REGISTROS DE CALIDAD N° 01**

**5.6.1 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Identificar las actividades de Revisión del Sistema
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

El presente informe incluye la información de entrada para realizar la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad:

A. Resultados de las Auditorías

.....  
.....

B. Retroalimentación del cliente

.....  
.....

C. Desempeño de los Procesos

.....  
.....

D. Estado de las acciones correctivas y preventivas

.....  
.....

E. Acciones de seguimiento de revisiones previas

.....  
.....

F. Cambios en el Sistema Gestión de Calidad

.....  
.....

G. Recomendaciones para la Mejora.

.....  
.....

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por: -158-  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 02**

**6.2.2 e) EDUCACIÓN, FORMACIÓN, HABILIDADES Y EXPERIENCIA**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Registro que permite proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos definidos en el sistema de gestión de la calidad.
- **ALCANCE:** Personal del Departamento Financiero
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

Se plantea esta implementación como un proceso orientado a llenar el vacío resultante entre las competencias requeridas y las competencias existentes en la organización.

A. Establecer las competencias necesarias

.....  
.....

B. Definir las necesidades de capacitación

.....  
.....

C. Elaboración del Plan de Capacitación

.....  
.....

D. Evaluación de los resultados de la formación del personal

.....  
.....

E. Seguimiento

.....

F. Mantenimiento de los registros con la siguiente información:

- Formación recibida
- Fecha
- Temario
- Personal asistente y su firma
- Evaluación de la eficacia de la formación

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 03**

**7.1. d) EVIDENCIA DE QUE LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN Y EL PRODUCTO RESULTANTE CUMPLEN LOS REQUISITOS**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** El propósito de los registros es evidenciar la realización y/o el resultado de diversas tareas, asociadas a diferentes procesos.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

A. Identificación de especificaciones que definen el servicio final.

.....  
.....

B. Metodología y Recursos Utilizados

.....  
.....

C. Revisión de procedimientos escritos

a. Procedimientos

.....  
.....

b. Fichas de procesos

.....  
.....

c. Especificaciones Técnicas

.....  
.....

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:



**REGISTROS DE CALIDAD Nº 04**

**7.2.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LOS REQUISITOS  
RELACIONADOS CON EL SERVICIO**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

A. Revisión de los requisitos del cliente

.....  
.....

B. Especificaciones de las necesidades

.....  
.....

C. Modificaciones a los requisitos del servicio en la documentación

.....  
.....

D. En este caso en particular, aparecen elementos tales como:

a. Clase/tipo de servicio

.....  
.....

b. Fecha

.....  
.....

c. Tiempo de servicio

.....  
.....

d. Requisitos

.....  
.....

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 05**

**7.4.1 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL PROVEEDOR**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

Evaluación de Proveedores

Preguntas	Calificación
1. ¿Tiene precios competitivos para su servicio?	
2. ¿Sus tiempos de respuesta ante requerimientos particulares se adecuan a nuestras necesidades?	
3. ¿Suministra Información Técnica Apropiaada?	
4. ¿Brinda todo el asesoramiento requerido?	
5. ¿Conoce bien su servicio?	
6. ¿Tiene certificación de Calidad?	
7. ¿Asiste a reuniones solicitadas específicamente?	
8. ¿Rinde informes periódicos y específicos?	
9. ¿Cumple con la frecuencia establecida en el servicio?	
10. ¿Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periódicamente?	
11. ¿La calidad del servicio cumple con lo requerido ?	

**SISTEMA DE PUNTUACION**

<b>NA</b>	<b>No aplicable</b>	<b>2</b>	<b>Cumple parcialmente</b>
<b>0</b>	<b>NO Cumple</b>	<b>3</b>	<b>Cumple plenamente</b>
<b>1</b>	<b>Cumple mínimamente</b>	<b>4</b>	<b>Supera las expectativas</b>

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS

-----  
TOTAL DE PUNTOS POSIBLES

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD N° 06**

**7.5.2 d) VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

**A. Resultados de la validación del personal**

.....  
.....  
.....  
.....

**B. Resultados de la validación de los sistemas financieros informáticos.**

.....  
.....  
.....  
.....

**C. Resultados de la validación de los procesos**

.....  
.....  
.....  
.....

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 07**

**7.5.3 IDENTIFICACIÓN ÚNICA DEL PRODUCTO - TRAZABILIDAD**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

A. Identificación del trámite en sus diferentes etapas

.....  
.....  
.....  
.....

B. Identificación del trámite a la entrega final

.....  
.....  
.....  
.....

C. Estado del trámite

.....  
.....  
.....  
.....

D. Identificación del servicio no conforme

.....  
.....  
.....  
.....

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

A. Revisión de propiedad del cliente cuidado protección

a. Datos Personales

.....  
.....  
.....  
.....

b. Datos Cuentas bancarias

.....  
.....  
.....  
.....

c. Pre roles de pago

.....  
.....  
.....  
.....

d. Documentación completa de los CUR

.....  
.....  
.....  
.....

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD N° 09**

**8.2.2 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA Y DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO.**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

CÓD.	DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD	CAUSAS	CORRECCIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS	FECHA
01				
02				
03				
04				
05				
06				

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD N° 10**

**8.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA(S) PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DE LA LIBERACIÓN DEL SERVICIO**

**Pág.**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

N°	Servicio	Etapas	Responsable del Proceso	Libración		Responsable Liberación	
				Si	No	Si	No

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 11**

**8.3. TRATAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES**

**Pág.**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

Nº	Fecha	Especificación incumplida	Acción implantada	Verificación		Liberación	
				Si	No	Si	No

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

Aprobado por:  
Fecha:



**REGISTROS DE CALIDAD Nº 12**

**8.5.2 ACCIONES CORRECTIVAS**

**Pág. 1**

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

<b>INFORME DE ACCIÓN</b>	<b>CORRECTIVA</b>
	<b>PREVENTIVA</b>
<b>Tema /Asunto:</b>	<b>Ref:</b>
	<b>Fecha inicio:</b>
	<b>Realizado por:</b>
1.- Personas que participan en la acción y coordinador:	2.- Descripción del problema que se quiere eliminar o evitar:
3.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:	
4.- Causa o causas que generan el problema o que lo pueden generar:	
5.- Soluciones que atacan la causa del problema, posibles acciones:	
6.- Acciones correctivas / preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:	
7.- Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:	
8.- Resultados obtenidos, conclusión del expediente:	
NO DEBE CONCLUIRSE UNA ACCIÓN HASTA QUE NO SE HAYA VERIFICADO LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS O BIEN SE HAYAN ARGUMENTADO LAS CAUSAS DE SU CIERRE	Firma Responsable de la acción:   Fecha cierre:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**REGISTROS DE CALIDAD Nº 13**

**8.5.3 ACCIONES PREVENTIVAS**

Pág. 1/2

- **OBJETO:** Asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- **ALCANCE:** Procesos Financieros
- **RESPONSABILIDAD:** Director Financiero

<b>INFORME DE ACCIÓN</b>	<b>CORRECTIVA</b>
	<b>PREVENTIVA</b>
<b>Tema /Asunto:</b>	<b>Ref:</b>
	<b>Fecha inicio:</b>
	<b>Realizado por:</b>
1.- Personas que participan en la acción y coordinador:	2.- Descripción del problema que se quiere eliminar o evitar:
3.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:	
4.- Causa o causas que generan el problema o que lo pueden generar:	
5.- Soluciones que atacan la causa del problema, posibles acciones:	
6.- Acciones correctivas / preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:	
7.- Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:	
8.- Resultados obtenidos, conclusión del expediente:	
NO DEBE CONCLUIRSE UNA ACCIÓN HASTA QUE NO SE HAYA VERIFICADO LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS O BIEN SE HAYAN ARGUMENTADO LAS CAUSAS DE SU CIERRE	Firma Responsable de la acción:  Fecha cierre: :

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

# CAPÍTULO 4

## 4. 1. CONCLUSIONES

El Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento Financiero de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se convirtió en una herramienta para el desenvolvimiento oportuno de las actividades, como esencia ha logrado sembrar la semilla de la calidad, así como identificación de procesos y el diseño de los documentos requeridos por la Norma, la adopción de este sistema se genera como una estrategia, el fin es que el departamento se vuelva competitivo generando beneficios de acuerdo a todas las exigencias de toda la institución.

Durante el desarrollo del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores implicados ha sido un factor preponderante, se reconoce su experiencia y habilidad, no solo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar prestos a las posibilidades de mejorarlas. Los procesos de Coordinación tienen relación directa con el Director Financiero y la representante de la dirección.

Con el diagnóstico de la situación actual del departamento financiero en cuanto a los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008, se determinó la pertinencia del departamento con cada una de las cláusulas. Por lo que se identificó ciertas actividades que guardan relación con los requisitos por lo que fue necesario adaptarlas a las especificaciones de las cláusulas.

Con el diseño de los lineamientos requeridos por la Norma ISO 9001: 2008 se ha identificado los conocimientos necesarios para que cada una de las personas aporten con sus inquietudes para el mejor desempeño, creándose un sistema de trabajo basado en procesos lo que permitió la identificación de clientes internos-externos y proveedores, fomentándose la satisfacción a los clientes y el cumplimiento de sus expectativas.

Los procesos del departamento han sido plasmados en el Mapa de Procesos y son especificados en su caracterización mediante fichas, se logró comprender en todas las áreas, que el trabajar con calidad mejora los procesos, aumentando la competitividad dando por ende mejoras a las actividades institucionales

desempeñadas diariamente y a la vida laboral de los empleados, logrando una visualización clara de los flujos de actividades para el logro de un servicio educativo de calidad, con orientación hacia el cumplimiento de las necesidades de los estudiantes.

Se han establecido indicadores de gestión de calidad que proporcionen información relevante respecto a las actividades de los procesos ya que mejora el ordenamiento Interno del departamento, facilita el planeamiento de todas las actividades y el control de los Procesos.

Se encuentra diseñada la estructura documental requerida por la Norma ISO 9001:2008, que intervienen en el alcance y comprende la Política de Calidad, El manual de Calidad, 5 procedimientos y 13 registros de Calidad documentados.

El Departamento presenta un organigrama flexible que permite que se maneje una comunicación interna directa, generando un excelente ambiente de trabajo lo cual es beneficioso para el Sistema Diseñado.

Una vez realizado el levantamiento de procesos y observar que todo es realizado mediante actividades que pueden ser controladas, se concluye que este proyecto puede ser la base para que empiece el cambio, los procesos sean controlados y tengan un seguimiento.

Para iniciar un proceso de cambio se debe contar con la decisión y el apoyo de los directores, ellos deben ser conscientes de sus principales problemas, y de que la mejor forma de solucionarlos es el trabajo conjunto con sus empleados, cambiar el enfoque cambiar primero la orientación al cliente y los procesos internos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

El Departamento Financiero deberá realizar la implementación inmediata del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de obtener la Certificación de Calidad ISO 9001:2008, ya que contribuye a mejorar la gestión organizacional, la satisfacción laboral y la calidad de los servicios que ofrece, el mismo que al adoptarse se convierte en una decisión estratégica y está enfocado a brindar un servicio oportuno y un efectivo plan de acción brindando excelencia a sus clientes.

Sería conveniente que el Departamento Financiero analice los procedimientos, instructivos, formatos y registros que se han planteado, para que se pueda tomar decisiones que ayuden al mejoramiento continuo de los procesos. Además actualizarlos constantemente de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando con el tiempo de esta manera se estará iniciando con la mejora continua.

Igualmente se recomienda al departamento que se implementen los controles diseñados en cada uno de los procesos de todas las áreas de tal manera que se obtenga un análisis para futuras decisiones, al realizar una evaluación constante de la prestación del servicio y controlar periódicamente cada uno de los procesos; y mantenerse con el cumplimiento de todo lo requerido por la Norma ISO 9001:2008.

El personal del departamento financiero mantendrá el compromiso de cumplir su papel con esfuerzo en todo lo que hace y que su deseo por mejorar se convierta en su principal motivación ya que la institución debe proveer los medios y el ambiente para que los estudiantes puedan cumplir con su rol, a través de poseer procesos pedagógicos que motiven el aprendizaje continuo. Puesto que la razón de ser de una institución educativa, es la formación de sus estudiantes, todos los procesos que en este departamento se llevan a cabo deben estar enfocados a su satisfacción.

Con la colaboración de la alta dirección dar a conocer las fortalezas que conlleva trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad, logrando la integración a toda la institución, mantener como pilar fundamental en el desarrollo de las actividades al cliente que en este caso en su mayoría son internos por ello se recomienda mejorar

sus procesos, lograr objetivos que se proponen, satisfacer a sus clientes y ser cada día mejores.

Basar la competitividad del departamento siempre en calidad, servicio oportuno y eficiente y contar con colaboradores habilidosos, capacitados y entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras, con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones.

Es necesario que el Departamento Financiero capacite a su personal para que así empiece su cambio de cultura organizacional, por esto se recomienda que se empiece a capacitar en lo que es calidad, con ello el recurso humano del departamento asuman su compromiso con la implementación y desarrolle la creatividad para la búsqueda de soluciones.

El Departamento Financiero debe lograr que todo su personal empiece a trabajar en equipo para que de esta manera las actividades eviten demoras y a la vez el personal se desenvuelva mejor y se acoplen al momento de dar soluciones a los problemas.

Es necesario y obligatorio que el Departamento Financiero aplique la política y los objetivos de la calidad que se plantea en este proyecto para que todo el personal sepa porque trabaja y hacia donde quieren llegar.

El Departamento Financiero debe realizar el seguimiento de sus proveedores y sus clientes, con la finalidad de recopilar información para una posterior generación de estrategias y toma de decisiones que lleven a mejorar la calidad de los servicios.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- CANTÚ DELGADO, Humberto; 1995, Calidad para la Globalización; Mc Graw Hill.
- GUTIÉRREZ, Humberto; 1997, Calidad Total y Productividad; México.
- HARRINTONG, James; 1997, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; Primera Edición. Mc Graw Hill.
- JAMES, Paúl; 1997, Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio; Pretince Hall Iberia.
- JAUREGUI, Marco; 1998, Manual de Aseguramiento de la calidad ISO 9000; Primera Edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- MONTAÑO LARIOS, José; 2003, ISO 9001: 2000 Guía Práctica de normas para implantarlas en la empresa; Primera Edición.
- MORENO-LUZÓN M.D; 2001, Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones; Pearson Educación S.A Madrid.
- POLA MACEDA, Ángel; 1999, Gestión de la Calidad; Alfa omega Marcombo.
- RIVEROS SILVA, Pablo Emilio, 2002, Sistema de la Gestión de la Calidad en el Servicio. Sea líder en mercados altamente competitivos; Segunda Edición Marzo
- VILLACÍS VILLACÍS, Juan; 1999, La Cultura del Servicio ¿Cómo lograrla?.
- SENLLE, Andrés; 2005, ISO 9000-2000, Calidad y Excelencia, Ediciones Gestión 2000. España.
- Norma técnica Ecuatoriana NTE INEN ISO 9000:2006.
- Norma Internacional Traducción Oficial ISO 9001. Cuarta Edición
- RICO, Rubén Roberto; 2001, Calidad estratégica Total: Total Quality Management, Ediciones Macchi. Argentina.
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN ISO 900:2006. Sistemas de Gestión de Calidad. Conceptos y Vocabulario.
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN ISO 900:2008. SISTEMAS DE Gestión de Calidad – Requisitos.



## GLOSARIO

- ❖ **Acción Correctiva:** acción tomada para eliminar causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- ❖ **Acción Preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- ❖ **Aseguramiento de la Calidad:** parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplan los requisitos.
- ❖ **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos.
- ❖ **Círculos de calidad:** Grupos voluntarios de personas (hasta diez, que se reúnen para identificar problemas relacionados con su área de trabajo.
- ❖ **Cliente:** Características compartidas de comportamiento, modo de vestir y lenguaje que distinguen a un grupo u organización de otro.
- ❖ **Cliente Interno:** Procesos internos diferenciados, cuya salida es el requisito del próximo cliente determinado y así formar una cadena de satisfacción.
- ❖ **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- ❖ **Eficacia administrativa:** Se refiere al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización.
- ❖ **Gestión:** El proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente.
- ❖ **Gestión de la Calidad Total:** Sistemas de funcionamiento de la gestión basado en una cultura e ideología que busca la mejora continua del sistema completo de la organización que produce bienes o servicios para satisfacer siempre al cliente.
- ❖ **Manual de Calidad:** Documento escrito o interactivo que describe la base de la misión, política y procedimientos desarrollados de calidad, así como las técnicas de calidad que una organización ha determinado que deberían ser usadas en un sistema de gestión de calidad.
- ❖ **Mejora Continua:** Dirección Positiva tomada a través de la aplicación de pasos crecientes para la continuidad del flujo de decisiones adoptadas en un período de tiempo.
- ❖ **Política:** Afirmación escrita que determina a grandes rasgos las directrices de acción para alcanzar un conjunto de objetivos.
- ❖ **Satisfacción al cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.

- ❖ **Servicio:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.
- ❖ **Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

# ANEXOS

## LISTA MAESTRA DE CONTROL DE DOCUMENTOS/REGISTROS

CÓDIGO	TÍTULO O NOMBRE DEL DOCUMENTO	REVISIÓN	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS DEL SGC</b>			
<b>PRO-DO-DF-001</b>	Procedimiento para Elaboración de Documentos.		
<b>PRO-DO-DF-002</b>	Procedimiento para el Control de Documentos		
<b>PRO-DO-DF-003</b>	Procedimiento para el Control de Registros		
<b>PRO-DO-DF-004</b>	Procedimiento para el Control del Servicio No Conforme.		
<b>PRO-DO-DF-005</b>	Procedimiento de Auditoría Interna		
<b>PRO-DO-DF-006</b>	Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas		
<b>CARACTERIZACIÓN PROCESOS</b>			
<b>1</b>	Planificación Presupuestaria		
<b>2</b>	Contabilidad		
<b>3</b>	Tesorería		
<b>4</b>	Adquisiciones		
<b>5</b>	Control de bienes		
<b>6</b>	Tecnología Informática		
<b>7</b>	Recursos Humanos		
<b>REGISTROS</b>			
5.6.1	Revisión por la dirección.		
6.2.2 e)	Educación, formación, habilidades y experiencia		
7.1 d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.		
7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto		

	y de las acciones originadas por la misma.		
7.4.1	Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.		
7.5.2 (d)	Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.		
7.5.3	Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito.		
7.5.4	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso.		
8.2.2	Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento.		
8.2.4	Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto		
8.3	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.		
8.5.2	Resultados de la acción correctiva.		
8.5.3	Resultados de la acción preventiva		

## LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

<b>TIPO DE DOCUMENTO:</b>	
<b>FECHA DE EMISIÓN:</b>	

<b># DE COPIA</b>	<b>COPIA EMITIDA A:</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA DE RECEPCIÓN</b>

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTE

Le agradecemos el tiempo que nos dedica para responder esta encuesta. Nos interesa conocer el nivel de satisfacción de sus expectativas en relación con el servicio que el departamento Financiero proporciona a sus clientes. Su opinión es muy importante para nosotros y sus respuestas son fundamentales para brindarle un servicio de calidad.

### Instrucciones:

Subraye con un bolígrafo la respuesta que considere a su criterio.

### Encuesta:

1. ¿Cómo califica el trato del personal que le atendió?

BUENO .....

REGULAR .....

MALO .....

2. ¿Cómo considera el desempeño del personal a cargo de la atención de su trámite?

BUENO .....

REGULAR .....

MALO .....

3. ¿El personal mantuvo comunicación con usted durante la ejecución del trámite?

SIEMPRE .....

AVECES .....

NUNCA .....

4. ¿Qué vía de comunicación empleó el personal para estar en contacto con usted?

TELEFONICA .....

ELECTRONICA .....

PERSONAL .....

TODAS LAS ANTERIORES .....

5. ¿El personal a cargo del contrato lo mantuvo informado de los pormenores del trámite?

SIEMPRE .....  
AVECES .....  
NUNCA .....

6. ¿Cuando se expuso alguna duda esta fue aclarada?

SIEMPRE .....  
AVECES .....  
NUNCA .....

7. ¿Presento algún tipo de reclamación?

SIEMPRE .....  
AVECES .....  
NUNCA .....

8. ¿Sus reclamaciones fueron atendidas?

SIEMPRE .....  
AVECES .....  
NUNCA .....

9. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta a sus reclamaciones?

INMEDIATO .....  
MEDIANO PLAZO .....  
LARGO PLAZO .....

10. ¿Se dio solución a su reclamación?

SIEMPRE .....  
AVECES .....  
NUNCA .....

12. ¿El funcionario cumplió con los tiempos de ejecución estipulados en el contrato?

SI .....  
NO .....

13. ¿Quedo usted satisfecho con el servicio proporcionado?

SI .....



NO .....

14. ¿Del 1 al 5 como califica el servicio proporcionado?

1 Malo .....

2 Deficiente .....

3 Suficiente .....

4 Bueno .....

5 Excelente .....

16. Sugiera alguna mejora que considere requiera el servicio que se le proporciona.

.....  
.....  
.....  
.....

Gracias por su colaboración