

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



PRÁCTICA DIRIGIDA DE GRADUACIÓN

“Propuesta de mejora al Proceso Gestión de la Calidad en la Gerencia de
Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José”

COMITÉ ASESOR:

Directora de tesis: Dahiana Marín Chacón

Lector 1: Wálter Bustillos Sequeira

Lector 2: Silvia Solano Mora

Practicante:

Pedro Araya González A80475



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #25-2014

Acta de la Sesión 25-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 31 de octubre del 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de Pedro José Araya González carné A80475, quien opto por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Dr. Orlando Hernández Cruz quien presidió; Licda. Dahianna Marín Chacón como tutora; Licda. Silvia Solano Mora como lectora; Lic. Walter Bustillo Sequeira como lector y M.Sc. Eduardo Bravo Ramírez, quien actuó como secretario de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente del estudiante postulante, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

Artículo 2

El estudiante realiza la exposición del Trabajo Final titulado “Propuesta de Mejora al Proceso Gestión de la Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José”

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron al postulante en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

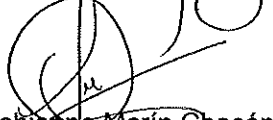
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público al aspirante, el resultado de la deliberación y lo declaró Licenciado en Administración Pública.

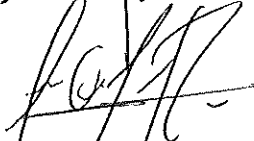
Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el estudiante a las 18:20 horas.



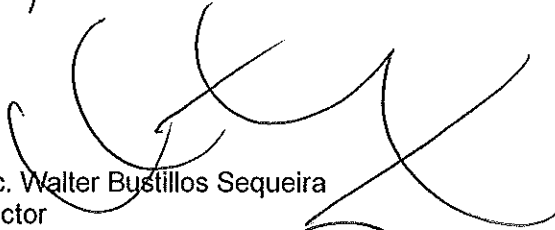
Dr. Orlando Hernández Cruz
Representante del Director



Licda. Dailiana Marín Chacón
Tutora del Trabajo



Licda. Silvia Castillo Mora
Lectora



Lic. Walter Bustillos Sequeira
Lector



M.Sc. Eduardo Bravo Ramírez
Secretario de la Sesión



Pedro José Araya González
Carné A80475

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

CAMBIAR APELLIDO DE SILVIA A SOLANO MORA, DEBE HACER
MESMAS AL DOCUMENTOS.

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, quiero agradecerle a Dios por darme las fuerzas para poder llegar a este punto de mi vida, dándome siempre una oportunidad más de mejorar en mi vida profesional y personal.

A mi madre, quien siempre es ese gran punto de apoyo en mi vida, dándome su comprensión y paciencia para poder llegar a este momento, a pesar de los buenos y malos momentos vividos siempre ha sabido llevarme adelante con su aliento y ánimos hasta alcanzar mis objetivos en la vida.

A mi padre, a pesar de su pronta ausencia, siempre fuiste de las mejores personas para admirar, los principios y valores que me dejaste fueron la base para formarme como profesional y ser humano, dejándome siempre la idea de superarme y alcanzar mis objetivos.

A todos mis compañeros de Universidad, quienes formaron parte de mi desenvolvimiento a lo largo de estos años de estudio, junto con las enseñanzas dentro de las aulas y fuera de ellas.

A los profesores Dahianna, Silvia y Wálter por su apoyo y soporte en el desarrollo de esta práctica de graduación, al igual que para Antonio y Lorena, por su ayuda y asistencia para realizarla dentro de la Municipalidad de San José.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE CUADROS.....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....	10
1.1 Introducción.....	11
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Antecedentes.....	14
1.4 Justificación	19
_Toc3997814741.5.1 Objetivo general.....	22
1.5.2 Objetivos específicos	23
1.6 Marco teórico de referencia	23
1.7 La organización.....	32
1.8 Importancia del uso de la herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008	39
1.9 Metodología del trabajo.....	40
1.9 Alcance y limitaciones.....	42
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GPS	46
2.1 Introducción al Capítulo	47

2.2 Diagnóstico Organizacional del en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008	
.....	48
2.3 Análisis FODA	76
2.4 Identificación de procesos gestionados por el Departamento de Plataforma de Servicios	86
2.5 Análisis general del Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios	87
2.6 Conclusión del Capítulo	88
CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN PARA ABORDAR LOS POSIBLES PUNTOS DE MEJORA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PLATAFORMA DE SERVICIOS	90
3.1 Introducción al Capítulo	91
3.2 Ruta crítica para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad	91
3.3 Importancia de los procesos	96
3.4 Importancia del mapeo de Procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad	98
.....	
3.5 Aplicación de Gestión de Calidad en los procesos	101
3.6 Importancia de las fichas de procesos	104
3.7 Fichas de los procesos claves del Departamento de Plataforma de Servicios	105
.....	
3.8 Conclusión del Capítulo	113

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA, IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE LA CALIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PLATAFORMA DE SERVICIOS.....	115
4.1 Introducción del Capítulo.....	116
4.2 Importancia del Manual de la Calidad.....	116
4.3 Diseño de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Plataforma de Servicios.....	118
4.4. Conclusiones del Capítulo.....	119
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
5.1 Conclusiones.....	121
5.2 Recomendaciones.....	122
Bibliografía.....	124
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	17
Figura 2. Organigrama Institucional, Municipalidad de San José.....	33
Figura 3. Estructura Organizacional de la MSJ.....	34
Figura 4. Organigrama de la GPS.....	37
Figura 5. Fases de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	43
Figura 6 Pirámide Documental de un Sistema de Gestion de Calidad.....	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro1 Desarrollo de Objetivos, Herramientas y Productos.....	41
Cuadro2 Análisis de capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008.....	50
Cuadro3 Matriz resumen de la GPS.....	76
Cuadro 4 Análisis FODA de la GPS.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis Capítulo 4 de la Norma INTE-ISO 9001:2008.....	54
Gráfico 2. Analisis Capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008.....	63
Gráfico 3. Analisis Capítulo 6 de la Norma INTE-ISO 9001:2008.....	67
Gráfico 4 Analisis Capítulo 7 de la Norma INTE-ISO 9001:2008.....	75

Resumen Ejecutivo

Esta memoria de práctica dirigida es la presentación de la investigación descriptiva realizada en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José, específicamente en el Departamento de Plataforma de Servicios como plan piloto para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, donde se determinó la situación actual de la entidad en relación con el cumplimiento de las Normas de Gestión de la Calidad INTE-ISO 9001:2008, para determinar las acciones necesarias por parte de la organización para poder desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los servicios brindados por la Gerencia.

En primera instancia, para poder llevar a cabo el análisis del cumplimiento de las Normas de Gestión de la Calidad, se utilizó la herramienta elaborada por las licenciadas: Dahiana Marín Chacón, Elsie Medina Porras y Gabriela Serrano Chinchilla, donde logró verificarse el nivel de cumplimiento con los diversos requisitos establecidos dentro de la Norma INTE-ISO 9001:2008 (Marín, Medina y Serrano, 2013).

De igual forma, el desarrollo de un análisis FODA con base en la visión presentada por los funcionarios staff de la Gerencia de Provisión de Servicios por medio de un cuestionario del tipo abierto y entrevistas personales al Gerente General de la Gerencia, donde pudieron identificarse los diversos factores internos y externos con los cuales se identifica la organización para determinar un diagnóstico de la situación actual con la que cuenta la Gerencia de Provisión de Servicios con base en la Gestión de la Calidad.

Seguidamente, al identificar que el mayor punto de mejora por desarrollar era la identificación y documentación de los procesos gestados por el Departamento de Plataforma de Servicios, se promueve la construcción de las fichas de procesos claves, para poder llevar un mayor alineamiento con los requerimientos necesarios en la implementación de la Gestión de la Calidad en los procesos del Departamento.

Finalmente, se adjunta una propuesta de mejora para que el Departamento pueda comenzar un proceso de adaptabilidad dentro de sus procesos y actividades para que cumplan con los requisitos establecidos dentro de la Norma INTE-ISO 9001:2008 y, con ello, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, utilizando una ruta crítica para su apropiada elaboración, al igual que el desarrollo de posibles riesgos para su implementación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

El desarrollo de un crecimiento exponencial por parte de la alta competencia de los bienes y servicios que se brindan en el mundo globalizado, ha determinado que el nivel de satisfacción y adaptabilidad a las demandas de los diversos clientes existentes determinan el desarrollo de un factor fundamental en estos servicios.

La calidad como tal ha llegado a determinar si los bienes y servicios que se adquieren son considerados aptos para ser consumidos y formar parte del uso de nuestras vidas diarias, incrementando los niveles de satisfacción, en razón de la oferta y demanda de bienes y servicios que prestan las organizaciones.

De igual forma, el desarrollo de nuevas tecnologías ha sido punto fundamental para el crecimiento acelerado de mejoras dentro de las actividades realizadas en las organizaciones. Promoviendo que se reduzcan los porcentajes de error, el retrabajo de procesos y la holgura entre actividades. La eliminación de mano de obra humana por una robótica ha generado que los estándares de calidad puedan ser más fácil de controlar, determinando homogeneidad en los productos finales al igual que en los tiempos de conclusión de las actividades o productos.

El Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José, al ser parte de una organización que brinda servicios a un sector poblacional amplio, con diversas características sobre los puntos de mayor demanda, busca el desarrollo de un Sistema Gestión de la Calidad para poder llevar a cabo las labores diarias, maximizando sus recursos, eliminando los desperdicios y logrando satisfacer la demanda de los bienes y servicios requeridos por parte de la población de San José.

1.2 Planteamiento del problema

Como base de la gestión de la Gerencia de Provisión de Servicios se encuentra, según lo establecido, por su filosofía medular, tiene como misión "Brindar servicios de calidad para contribuir con el desarrollo local sostenible del cantón de San José". Al hacer mención de la calidad dentro de esta misión, expone que esta organización está comprometida en promover estos servicios de manera que puedan satisfacer las necesidades presentadas por todos los munícipes del cantón de San José.

Agregando a este proceso, la constante necesidad de cambiar la forma de prestar servicios, ya que al estar en constante relación con diversos factores tanto internos como externos a la organización, debe promoverse cambios que promuevan la ejecución de estos manteniendo la eficiencia y eficacia de cómo son generados.

De igual forma, la Municipalidad de San José al ser una de las municipalidades con mayor presupuesto para la gestión administrativa, se encuentra en el compromiso de poder brindar el ejemplo de ser parte de las primeras instituciones públicas en utilizar la gestión de la calidad como parte de su desarrollo de gestión.

Parte de la evolución hacia la Nueva Gestión Pública es que existe la necesidad de consolidar una mejor estructura de administración enfocada en que los objetivos que se desean alcanzar, no solo sean viables, sino que tengan un impacto positivo en los munícipes en donde puede contarse con un desarrollo de mejora constante.

De aquí surge la propuesta al estudiante de desarrollar la práctica dirigida (ver anexo 1) como parte de la necesidad de promover el desarrollo de un análisis administrativo en relación con como se están gestando los procesos y como ellos deben modificarse

para que puedan continuar el uso de la calidad como una característica que identifique a la organización

Esta investigación comienza, en primera instancia, porque se identifica que es vital para el desarrollo y visión de la Gerencia de Provisión de Servicios la cual es "...ser eficiente, eficaz e innovadora en la prestación de los servicios urbanos en el cantón de San José durante el periodo 2012-2016" (MSJ, 2013).

Por ello, se identifica como principal problema para este cambio de gestión que no se cuenta con un análisis de cómo se están gestando, actualmente, los procesos y actividades de la Gerencia de Provisión de Servicios, y mucho menos un entendimiento de cuáles son los principales puntos que deben tratarse para poder llegar a este nivel de Gestión de la Calidad.

De ahí, surge la necesidad de comenzar con el desarrollo de este diagnóstico de cómo se desarrollan las labores actuales en relación con el concepto de Gestión, sirviendo como base para la identificación de los puntos de mejora cruciales para que pueda implementarse un Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la Municipalidad de San José.

El Departamento de Plataforma de Servicios como prototipo para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Dado que, en primera instancia, quiere desarrollarse un sistema genérico para que pueda ser desarrollado por toda la Gerencia y pueda tener las modificaciones necesarias según las diversas instancias donde desea implementarse.

1.3 Antecedentes

El desarrollo administrativo del sector público antiguamente contaba con una visión de estilo jerarquizado, en donde el desarrollo de todos los procesos, medios de comunicación y acciones se movían de forma vertical solamente, delimitando la ejecución de las labores con base en el tipo de cadena de mando establecido.

Este modelo tradicional de gestión administrativa ha ido perdiendo su razón de ser por diversos factores sociales que han ido generando esa necesidad por parte de los municipios a ser escuchados de diversas formas con base en lo que son las necesidades presentadas por ellos.

Según establece el autor Cabrero

Existe una crisis de eficiencia que pone en duda la sobrevivencias de las organizaciones públicas; asimismo, está latente la crisis de eficacia en las acciones de gobierno, que debido a su dispersión no focalizan sus impactos, lo que ocasiona a menudo que no se solucionen problemas públicos; y la crisis de legitimidad por la falta de credibilidad y confianza en agencias de gobierno que son percibidas como agencias que han desarrollado sus propios intereses y se han alejado de la ciudadanía. Cabe rescatar que este enfoque concuerda con la pérdida de la principal razón de ser de los entes municipales como puente de comunicación entre la ciudadanía y el Gobierno Central (2000,p.20).

Los cambios se han ido presentado en ámbitos tanto interno como externos, reflejando de forma externa el desarrollo de medios de comunicación, mejoras en avances tecnológicos y el desarrollo de una población mejor preparada a nivel académico y, de

manera interna, los factores de eficiencia y eficacia han ido perdiendo el enfoque que realmente debían tener en el desarrollo de la gestión Municipal.

Un concepto fundamental de calidad expresado por el Ministerio de Fomento determina que la calidad:

Implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. De aquí se determina que los procesos forman el pilar de la organización por la cual debe promoverse mayor implementación de eficiencia y eficacia a la hora de su gestión (2005, p.1)

De igual forma, la visión de Kaoru Ishikawa sobre calidad, la determina como "...calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc." (1986, p.19).

La gestión de la calidad viene a intensificar el uso de este grado de nivel de satisfacción de necesidades y volverlo parte del desarrollo de las acciones diarias, con un enfoque abierto a ser aplicado de manera que pueda ser reflejado en cualquier parte de toda organización que lo utilice.

Determinando más a fondo el uso del concepto de calidad dentro de los servicios públicos como define la Secretaría general de Gobernación:

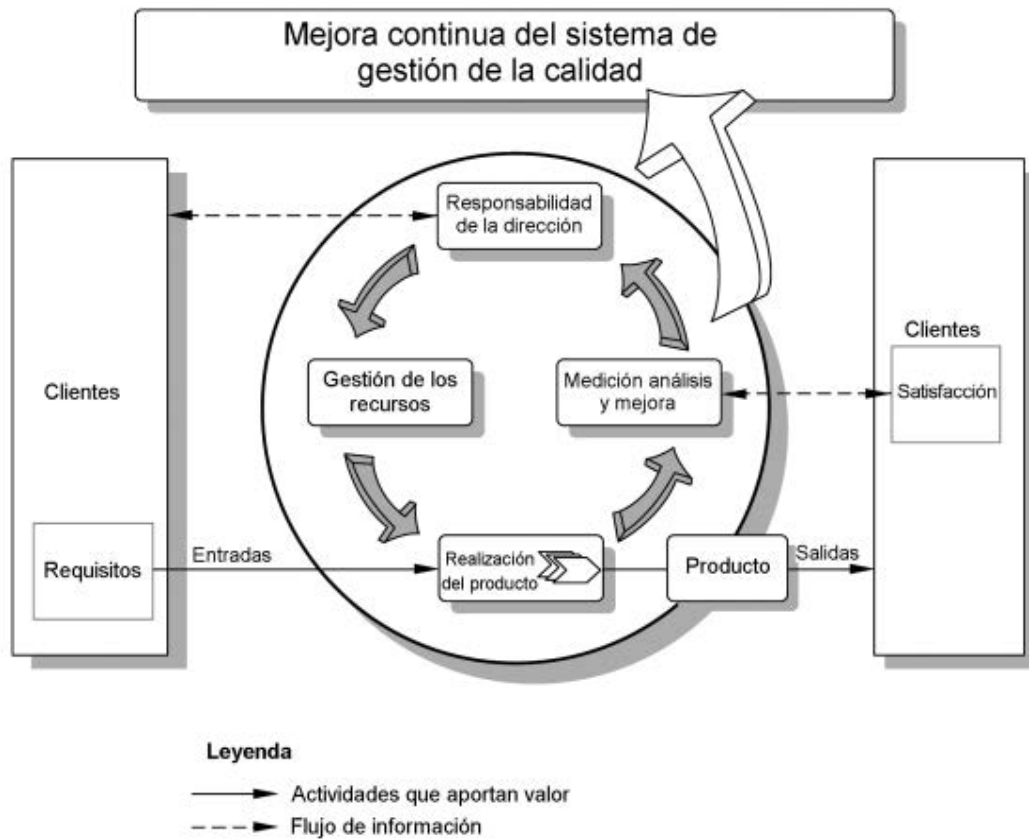
Es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios (s.f., p.7).

De igual forma, el autor Crosby determina que la calidad "...es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad". (1988, p.23).

Como establece las normas ISO 9000 "La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios" (Normas 9000, Que es ISO 9001, párr. 1).

De igual forma, el modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos, identifica el ciclo que lleva el proceso de mejora continua, determinando de igual forma los usuarios, requerimientos y etapas para su desarrollo.

Figura 1. Modelos de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Tomada de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

Con ello, los bienes y servicios producidos por la municipalidad solo tienden a ser ejecutados de la forma en que se habían establecido, sin poder contar con una visión de entendimiento de qué forma se estaba impactando o beneficiando a los munícipes, sin determinar realmente la razón y características de esa necesidad para promover el bien o servicio.

Con el pasar del tiempo, la adaptabilidad ha llegado a ser un elemento fundamental de supervivencia para todo tipo de institución tanto pública como privada, esto a raíz del

alto ritmo evolutivo en el que se encuentra la sociedad actual, donde las demandas y necesidades no son constantes y nunca repiten un mismo escenario.

La Gerencia de Provisión de Servicios llega a ser parte de esta visión de evolución de la Gestión Pública, cuando la Municipalidad de San José llega en el año 2007 a generar una reestructuración institucional, decide crear la Gerencia de Provisión de Servicios, en donde su desarrollo y cambios en el tiempo han ido dependiendo de la dinámica de los objetivos que se establecen y conforme se van cumpliendo; sin embargo, manteniendo la misma visión medular de Gerencia de Provisión de Servicios de: "ser eficiente, eficaz e innovadora en la prestación de los servicios urbanos. (ambientales, sociales, económicos y culturales) en el cantón de San José durante el período 2012-2016" (MSJ, 2014).

Con ello, el Departamento de Plataforma de Servicios llega a ser consolidado como un ente que reporta de forma directa a la Gerencia de Provisión de Servicios, el cual anteriormente era solamente una oficina administrativa. Pero, debido al crecimiento de las funciones que se le asignaron durante la misma reestructuración del año 2007 llega a transformarse en un ente de carácter departamental, con un mayor número de responsabilidades en relación con los servicios gestados por la Municipalidad de San José.

Determinando de esta forma el cambio necesario por parte de la Gerencia de Provisión de Servicios, de adaptar nuevas medidas y estrategias para poder satisfacer las nuevas necesidades de los munícipes continuando con el objetivo de promover eficiencia, eficacia y legitimidad en los procesos gestados.

1.4 Justificación

1.4.1 Importancia de la calidad en la actualidad

La calidad se ha determinado como la capacidad de poder identificar las diversas necesidades por parte de un determinado grupo de personas y, con ello, poder llegar a satisfacer estas por medio de la elaboración de un servicio o producto.

La identificación de generar una constante nueva visión de cómo mejorar y visualizar el desarrollo de nuevas ideas para promover una mejor labor pública, ha sido parte de la iniciativa para la promoción de un modelo de sistema de gestión de la calidad por parte de la Gerencia de Provisión de Servicios.

El autor Joseph Juran establece una visión de calidad con dos significados complementarios y no excluyentes:

- En primera instancia, la determina como una visión orientada a los ingresos y se basa en todas las características del producto o servicio que satisface necesidades del cliente, con ello, a mayor calidad se promueve mayor ingreso por producto.
- Como segundo enfoque toma como concepto el uso de los costos y como la ausencia de fallas y deficiencias impactan en estos.

Viendo la calidad como parte de todo tipo de organización, y no puede determinarse con la ejecución con una única parte de esta. Es decir, ser parte del proceso para la elaboración o prestación de los bienes o servicios, de la mano de un buen compromiso de todo el personal para alcanzarla con una visión pro activa de ejecución, y no esperar a que sea una obligatoriedad para poder ejecutar los servicios ya establecidos.

La calidad debe entenderse como un todo integral, y de su interrelación surge lo que se ha denominado actualmente el control total de la calidad; es importante que se entienda que se logra la calidad al lograr la satisfacción de un consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad (Gómez, 1991, p. 31).

Con ello, se determina el impacto que está teniendo en este momento la necesidad por parte de los diversos entes institucionales por implementar una gestión de la calidad como medio necesario para poder gestar con base en los requerimientos de las diversas demandas por parte de los diversos actores que influyen en los procesos de la Gerencia de Provisión de Servicios.

1.4.2 Importancia de la Gestión de la Calidad en la Gerencia Pública

Según establece Isabel García:

"La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo, para ello, la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y, a su vez, promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana" (Sánchez, año, p. 23).

Este enfoque determina que el cambio es eminente por la necesidad de supervivencia de las instituciones públicas a acoplarse a los diversos cambios sociales por los cuales se ven influenciadas. Entre ellas se destaca el desarrollo de las municipalidades de promover un mayor entendimiento de los diversos sectores de la sociedad, a los cuales tienen que impactar de forma positiva con los bienes y servicios gestados.

De igual forma, la orientación a la calidad en la gestión pública como se expone en la CLAD:

Supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua (2008, p.7).

De esta forma, los procesos al ser la base para la implementación de la gestión de la calidad se hace necesario el desarrollo de un mapeo de los procesos, ya que las actividades laboradas no necesariamente tienen un criterio jerarquizado estandarizado o se encuentran identificados en un solo departamento, haciendo necesario, en primera instancia, identificar los procesos y determinar cómo fluyen dentro de la organización.

Según lo señalado dentro de las funciones de la Gerencia de Provisión de Servicios, se establece: "Garantizar que los servicios atiendan las expectativas de calidad y eficiencia de los habitantes y entidades usuarias". Es decir, el desarrollo de la calidad ya está determinado como parte de estas labores primarias que debe promover la Gerencia, con ello, se determina que la razón para que el desarrollo de esta práctica

dirigida, en primera instancia, es generar el diagnóstico y análisis del Sistema de Gestión actual con el cual cuenta el Departamento de Plataforma de Servicios como ente piloto, y determinar si las diversas áreas que debe mejorar para poder alcanzar de manera total un Sistema de Gestión de la Calidad.

Y, con ello, garantizar un alto nivel de eficiencia y eficacia, en los insumos, procesos y actividades gestadas, logrando, de esta forma, que las personas involucradas tanto internas como externas puedan ser testigos de un mejoramiento de su nivel de satisfacción.

Una gestión de la calidad dentro de una gerencia como la de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José, aumentará el desarrollo de una institución más competitiva, en donde los servicios prestados tendrán un enfoque más productivo, determinando cuáles son las reales necesidades de los munícipes y como se pueden satisfacer esas necesidades de manera que los demás procesos también puedan ser partícipes de una mejora continua.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Desarrollar una propuesta administrativa para el Departamento de Plataforma de Servicios dentro de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el sistema de Gestión de la Calidad actual del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- Determinar posibles puntos de mejora dentro del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios del Sistema de Gestión de la Calidad, sobre los capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008 que contienen mayor debilidad con base en el análisis del Sistema de Gestión actual.
- Desarrollar una propuesta documental para el proceso de Gestión de la Calidad con base en los posibles puntos de mejora dentro del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios.

1.6 Marco teórico de referencia

1.6.1 Teoría general de sistemas

La Teoría de Sistemas es una de las teorías base del desarrollo del pensamiento administrativo, surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, donde se estableció que su objetivo no es buscar soluciones a los problemas determinados, sino que su función es para lo que se considera una realidad empírica, ya que la visión de las organizaciones tiene que ser entendida como un todo, es decir, tomar como parte de ella todas las partes por las cuales se encuentra involucrada de forma directa e indirecta, promoviendo de esta forma la visión de entender que la integración de esas partes se establece de esa forma, porque cuentan con objetivos similares y por medio de esa unión hacen posible la sobrevivencia y posible desarrollo de los objetivos que se establecen.

Según lo expresado por Chiavenato, esta teoría "...busca los principios unificadores capaces de interconectar los universos particulares de las ciencias, de forma que los progresos alcanzados en una ciencia puedan beneficiar a las demás" (Chiavenato, 2006, p.428).

Si se enfoca la aplicación de este concepto al desarrollo de la gestión pública, es importante entender que el desarrollo de una disciplina como esta, involucrada por diversos factores tanto internos como externos que se desarrollan en un "sistema abierto".

Para limitar la diferencia entre un sistema abierto y uno cerrado, a continuación se describe ambos tipos de sistemas:

Sistemas cerrados: carecen de relación con el ambiente que los rodea, ya que son herméticos a cualquier influencia ambiental. No tienen ningún recurso externo ni producen algo para emitir fuera de este sistema.

Sistemas abiertos: se encuentran en constantes relaciones de intercambio con el ambiente por medio de entradas y salidas. Se encuentran en constante cambio, ya es la base de su supervivencia.

Para el desarrollo de este trabajo, se enfocó en el desarrollo del sistema abierto por el cual se desarrolla la gestión pública actual, tomando como base para esto la necesidad constante de relaciones por las cuales se identifica un ente de constante cambio, con la necesidad de flexibilidad y adaptación del entorno que la rodea, debido de igual forma al desarrollo por el cual se desarrollan los diversos procesos de las organizaciones.

1.6.2 Gestión de la calidad

El proceso de alcanzar ese nivel de satisfacción de los bienes y servicios deseado por los clientes o usuarios, toma un largo camino para su desarrollo, desde el surgimiento de una necesidad por parte de un usuario hasta la mejora continua de cómo se producen estos insumos para que sean cada vez producidos para llegar a un nivel más alto ese grado de satisfacción por parte de los usuarios.

Diversas filosofías por parte de varios autores a lo largo del tiempo han servido como base del desarrollo de diversas estrategias para la implementación de este tipo de gestión. A continuación se hace mención de los principales aportes a este tipo de gestión.

1.6.3 Filosofía de William Deming

Deming considerado uno de los principales exponentes de la gestión de la calidad promueve el desarrollo de su gestión basado en la promoción de que esta no depende de una sola parte de la organización y que, de igual forma, debe expandirse a todos los rincones de ella. Enumerando los principios por los cuales se tienen que basar las organizaciones para llevar a cabo el uso de la Gestión de la Calidad:

- Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.
- Adoptar una nueva filosofía
- Dejar de depender de la inspección en masa
- Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio

- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio
- Implantar la formación
- Adoptar e implantar el liderazgo
- Desechar el miedo
- Derribar las barreras entre departamentos
- Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra
- Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección
- Eliminar las barreras que privan a las personas de estar orgullosas de su trabajo
- Estimular la educación y la automejora en todo el personal
- Actuar para lograr la transformación

1.6.4 Filosofía de Karou Ishikawa

Ishikawa se basa en la filosofía de Deming, utilizando la visión de la cultura japonesa y propone la creación de comités multifuncionales reduciendo las acciones de las organizaciones antiguas de estructura jerarquizada de forma vertical.

Utilizando como principios básicos para su filosofía:

1. El control de calidad se realiza en toda la empresa y participan todos los miembros de la misma. Con ello, promover que el desarrollo de esta va a depender de todos en función de una armonía de todos los procesos gestados.

2. Implementación de educación y participación en el tema de control de calidad. El desarrollo de un constante aprendizaje promueve la oportunidad continua de los procesos gestados.

3. Uso de la gestión de la calidad como herramienta para la resolución de problemas. Metodologías que se desarrollan con base en la aplicación de la calidad promueven un mayor impacto en el desarrollo de las actividades de las organizaciones.

4. Uso de procesos de auditoría y métodos estadísticos. Para el desarrollo de un control de mejora y entendimiento de cómo desarrollar estos por medio de datos numéricos.

El desarrollo de estas filosofías ha servido como pilar para la creación de las nuevas tendencias de gestión de la calidad, determinando siempre los enfoques en los procesos gestados, el nivel de eficiencia de eficacia de cómo se desarrollan estos y, de igual nunca, perder el principal enfoque de la calidad de promover ese nivel de grado de satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

1.6.5 Principios de la Gestión de la Calidad

Al enfocar el desarrollo de la gestión de la calidad dentro de cualquier organización se debe tener en cuenta el desarrollo de los ocho principios, por los cuales se identifica este tipo de gestión.

1.6.5.1 Enfoque al cliente

Enfoca que pueda alcanzarse la calidad de los procesos y servicios, cuando se empieza por entender las diversas necesidades de los clientes, las cuales se pueden

entender de forma directa o indirecta, se comienza a proponer el desarrollo de la gestión con base en ese objetivo final que es el alcance de ese grado de satisfacción de los clientes por medio de los bienes y servicios prestados, promoviendo la eficiencia y eficacia del uso de los recursos utilizados para este fin.

1.6.5.2 Liderazgo

El desarrollo de un buen apoyo de los principales actores de la organización va ser necesario para que se pueda desarrollar a nivel de todas las personas involucradas en los procesos, creando el ambiente interno apto para que pueda promoverse este sistema.

1.6.5.3 Participación del personal

El desarrollo del desenvolvimiento de todas las partes involucradas promueve la visión total de las acciones necesarias para promover la calidad, desde la parte de producción hasta la parte gerencial deben incluirse en el desarrollo del proceso.

1.6.5.4 Enfoque basado en procesos

El enfoque desarrollado de las actividades de forma alineada, tomando conciencia del uso de los recursos de forma eficiente y eficaz es parte primordial para su desarrollo.

1.6.5.5 Enfoque de Sistemas para la Gestión

Identificar, analizar y comprender el desarrollo de todos los procesos interrelacionados.

1.6.5.6 Mejora continua

El cambio al ser una variable que siempre se debe tener en cuenta a la hora de gestar los diversos procesos, promueve que siempre se esté desarrollando nuevas prácticas o cambios necesarios para el desarrollo de una buena gestión, promoviendo que los cambios sean siempre de aspecto positivo.

1.6.5.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La creación de medios de medición de los procesos ejecutados permite tener evidencia realista necesaria para la implementación de mejoras o cambios necesarios en cómo se procesa actualmente el proceso.

1.6.5.8 Relaciones de beneficio mutuo con el proveedor

El desarrollo de esta relación genera mucho más valor a las labores que se producen en ambas partes del proceso.

Cabe mencionar que si se respeta el desarrollo de estos principios puede implementarse de forma total un sistema de gestión de la calidad dentro de un sistema organizacional. Esto como parte también de que existe el control de estos principios por parte de las Normas ISO.

1.6.6 Normas ISO

La familia ISO 9000 tiene establecido que:

Se ocupa de diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunas de las normas más conocidas de la ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

Las normas en la familia ISO 9000 son:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos.

- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer que un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

1.6.7 INTE-ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 se define como:

La base del sistema de gestión de la calidad, ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Normas ISO 9001:2008.parr.1).

Como base para el desarrollo de la gestión de la calidad, el cumplimiento de los requisitos de esta Norma va a ser indispensable para poder alinear los procesos de la GPS en este tipo de gestión.

Como parte del entendimiento del proceso que llevar una certificación en el cumplimiento de las normas ISO 9000, a continuación se hace mención de puntos importantes a tomar en cuenta para el desarrollo del proceso.

1.6.8 Certificación de productos, servicios o procesos

La certificación de productos, procesos o servicios se define como

Una actividad mediante la cual una entidad de tercera parte, independiente de una relación contractual cliente-proveedor, da constancia por escrito de que un

producto, proceso o servicio cumple con los requisitos establecidos en normas de referencia, especificaciones técnicas, reglamentos u otros documentos normativos o contractuales, por medio de la evaluación del producto de acuerdo con métodos de ensayo previamente establecidos. (Inteco, sección "Certificación de productos", parr.1).

1.6.9 Proceso de normalización

La normalización determina como:

El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad. Debe basarse en resultados ciertos, obtenidos por la ciencia, la técnica y la experiencia. Debe fijar las bases, no solamente para el presente sino también para el desarrollo futuro. (Inteco, sección "Normalización", parr1).

Beneficios de la las Normas Inteco.

El desarrollo de implementar las Normas Inteco en el desarrollo de los bienes y servicios gestados sirve como seguro de que los niveles de calidad son los más altos posibles. Según establece Inteco dentro de los beneficios para el sector público (el enfoque de este trabajo) el beneficio generado es que las normas "...se basan en la experiencia nacional e internacional y, por lo tanto, son un recurso vital para los gobiernos al desarrollar regulaciones. Los gobiernos pueden hacer que las normas sean un requisito reglamentario, creando con ello una serie de beneficios:

- El criterio de los expertos - las normas son desarrolladas por expertos. Mediante la integración de una norma en la regulación nacional, los gobiernos pueden beneficiarse de la opinión de expertos, sin tener que recurrir a sus servicios directamente la apertura del comercio mundial.
- Apertura del mercado - Las normas son desarrolladas por expertos que representan intereses de diversos sectores (productor, regulador, academia, cámaras de profesionales, consumidor, entre otros) permitiendo de esta manera reconocer el valor de los requisitos técnicos que en ellas se definen y asegurando su aceptación por parte de todos" (Inteco, sección " Normalización", párr. 3 y 4).

1.7 La organización

1.7.1 Municipalidad de San José

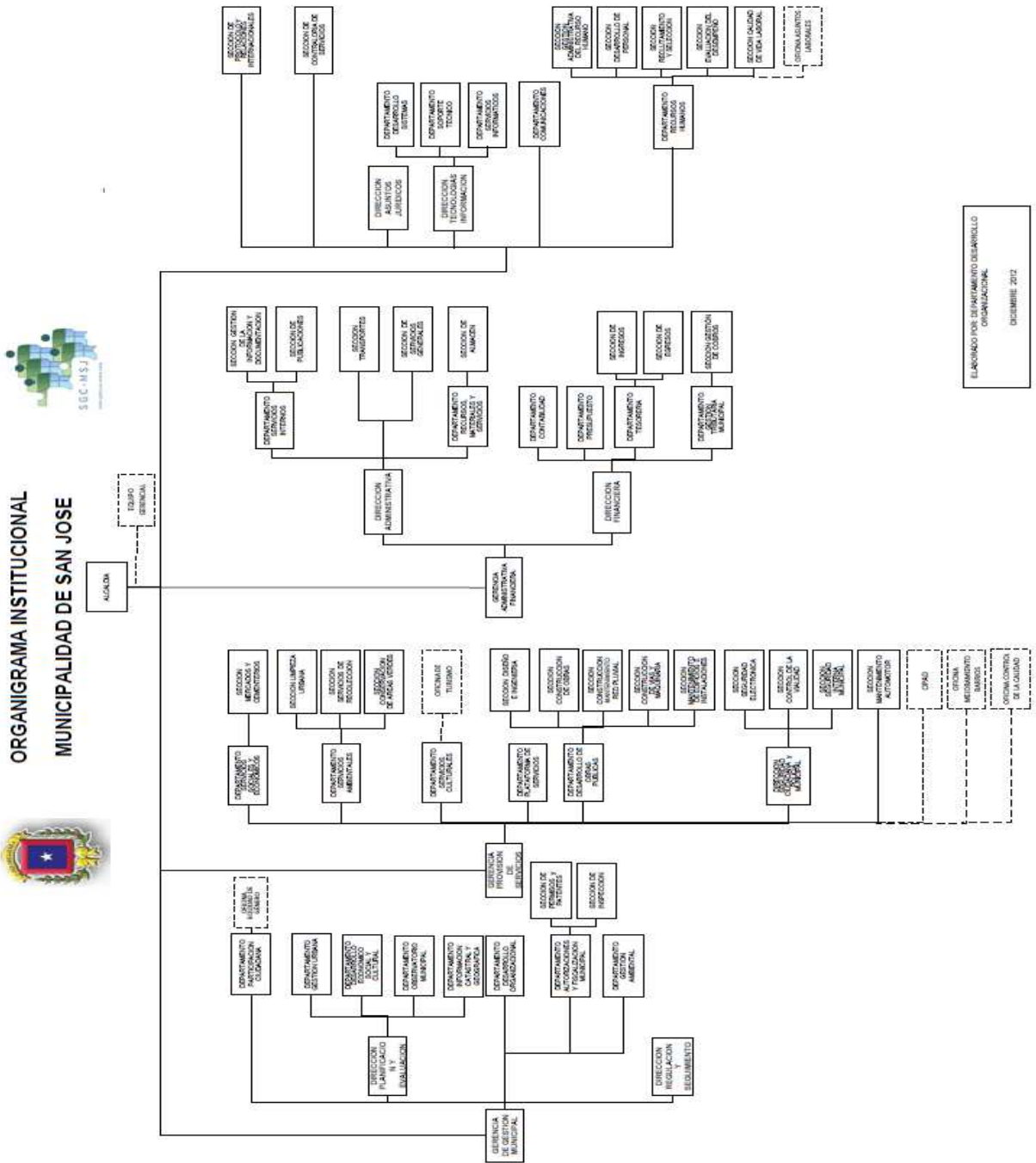
Estructura de la Municipalidad de San José

La Municipalidad de San José se encuentra conformada por: La Alcaldía como máxima instancia jerárquica, la cual tiene como objetivo principal el desarrollo de la gestión administrativa de la institución, el equipo gerencial determina un subgrupo de apoyo conformado por los gerentes de los diversos departamentos dentro de la institución (MSJ, párr.1).

Las Gerencias institucionales forman parte de los tres pilares para la gestión de la institución, determinando tres ámbitos: Finanzas, Gestión y Servicios.

La Gerencia de Provisión de Servicios es donde se enfoca el desarrollo de esta investigación.

Figura 2. Organigrama Institucional, Municipalidad de San José



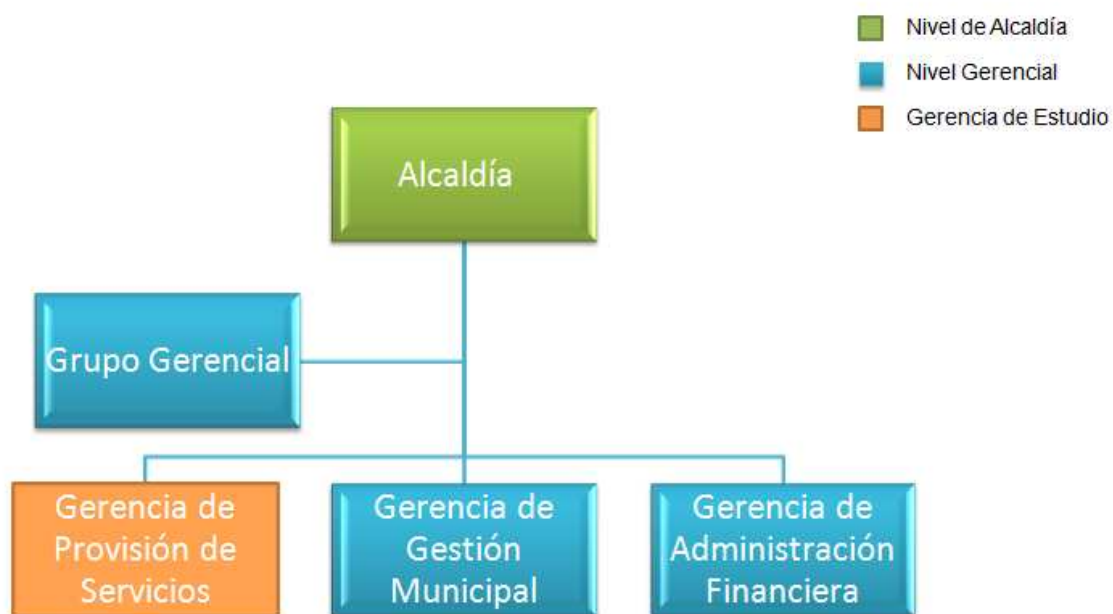
Fuente: Recuperado del sitio web de la municipalidad de San José.

1.7.2 Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José

1.7.2.1 Generalidades

La Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José (GPS) se encuentra dentro de las tres Gerencias presentadas por la Alcaldía de San José. Establecida como una de los entes fundamentales para la implementación de los objetivos propuestos a nivel de toda la municipalidad.

Figura 3. Estructura Organizacional de la MSJ



Fuente: Elaboración propia

1.7.2.2 Funciones y responsabilidades generales

1.7.2.2.1 Objetivos de la Gerencia de Provisión de Servicios

"Coordinar la prestación de los servicios que brinda la Municipalidad y procurar la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los mismos.

1.7.2.2.2 Funciones generales

1. Garantizar que los servicios satisfagan las necesidades de los usuarios.
2. Coordinación para la definición de nuevos proyectos con base en los planes de largo y mediano plazo.
3. Coordinar la ejecución de los servicios y programas definidos en los planes generales y en el presupuesto.
4. Procurar el uso eficiente de los recursos.
5. Programar y supervisar la ejecución de los programas temporales.
6. Coordinar con los miembros de la comunidad, Concejo y la Alcaldía, la viabilidad y el desarrollo de proyectos.
7. Ejecutar y supervisar lo establecido en el Reglamento a la Ley de Control de Partidas Específicas.
8. Ejecutar los servicios correctivos y preventivos a los equipos electrónicos.
9. Establecer las normas y políticas para el mantenimiento y funcionamiento de los equipos de radio comunicación.
10. Diagnosticar las necesidades de equipo para las dependencias municipales.
11. Establecer y gestionar las solicitudes de material electrónico.
12. Controlar la calidad de los equipos que se requieran para el buen mantenimiento de la Red de Comunicación Institucional.

13. Brindar asesoría técnica en la adquisición y mantenimiento de los equipos de radio comunicación.
14. Recomendar la sustitución paulatina de los equipos electrónicos.
15. Gestionar las solicitudes de los servicios que requieran las dependencias.
16. Realizar análisis técnicos, inspecciones, controles, grabaciones, y reparaciones de los equipos.
17. Mantener actualizados los inventarios de equipo asignado.
18. Gestionar las necesidades de capacitación del personal con la Sección de Desarrollo de Personal.
19. Generar herramientas estratégicas, políticas, objetivos, proyectos, que promuevan y fortalezcan la gestión.
20. Proponer y aplicar instrumentos y mecanismos específicos para la planificación y control.
21. Satisfacer las necesidades de los clientes internos.
22. Coordinar y colaborar en los operativos a cargo de la Institución" (GPS, Sección de Funciones y Responsabilidades).

1.7.2.3 División organizacional

La Gerencia de Provisión de Servicios está conformada por los siguientes departamentos:

- Departamento Servicios Ambientales
- Departamento Servicios Culturales
- Departamento Desarrollo de Obras Públicas
- Departamento de Plataforma de Servicios

Figura 4. Organigrama de la GPS



Fuente: Elaboración propia.

1.7.2.4 Departamento de Plataforma de Servicios

Dentro de las funciones que desarrolla este departamento se encuentra:

1. "Recibir y entregar la documentación de solicitud de servicios municipales.
2. Recibir solicitudes y entregar constancias y certificaciones de estar al día en los tributos, solicitudes para desahucios, certificaciones especiales.
3. Realizar la exoneración de bienes inmuebles, arreglos de pago, recibos manuales, según la solicitud del cliente.
4. Asesorar y ofrecer soluciones integrales al contribuyente.
5. Resolver las diferencias y conflictos que presenten los contribuyentes.

6. Participar en el establecimiento de estrategias para el mejoramiento constante.
7. Atender y resolver la gestión verbal que el contribuyente hace en cuanto a dudas o reclamos sobre los trámites municipales.
8. Participar en la implementación de nuevos procedimientos.
9. Participar en la implementación de procesos que permitan acceder con facilidad y obtener información precisa.
10. Velar por la mejora continua en los tiempos de respuesta al contribuyente.
11. Registrar y trasladar los documentos.
12. Autorizar cuando sea necesario los arreglos de pago.
13. Autorizar y realizar recibos manuales para el pago de tributos municipales en patentes, servicios urbanos y bienes inmuebles.
14. Participar en la definición de estrategias que mejoren los tiempos de respuesta y calidad.
15. Proponer estrategias para el mejoramiento continuo de la tramitología" (MSJ, 2013).

1.8 Importancia del uso de la herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008

La implementación del uso de la herramienta INTE-ISO 9001:2008 tiene como principales ventajas para las instituciones que la implementan:

- Incremento en la participación Administrativa: el desarrollo de una gestión más enfocada en que las decisiones, actividades y procesos sean desarrolladas en diferentes niveles jerárquicos permite que los procesos tengan ese enfoque no solo de resultados, sino que la persona en una posición de producción de insumos primarios puede aportar por medio de su visión igual cantidad de beneficios que el alto ejecutivo.
- Beneficios en la productividad: el constante cambio y mejora de los procesos por medio de las evaluaciones propuestas, hacen que la productividad estén siempre aumentando, reduciendo desperdicios y costos innecesarios.
- Satisfacción del cliente: esta es la principal razón por la cual es necesaria la implementación de la herramienta INTE-ISO 9001 dentro de la GPS, ya como institución del Gobierno el objetivo final siempre es impactar de forma positiva el grado de satisfacción del cliente, en este caso, los munícipes de la Municipalidad de San José.

Estos puntos son fuente de justificación del porqué la herramienta INTE-ISO 9001:2008 debe formar parte de los procesos desarrollados por la GPS, dejando la visión de mejorar su impacto hacia el cliente externo o interno.

1.9 Metodología del trabajo

El desarrollo de la práctica dirigida tuvo como enfoque el desarrollo de los conocimientos y técnicas adquiridos dentro de la carrera, y desarrollándonos dentro de una institución del Estado, teniendo como principal objetivo la observación de un comportamiento dentro de un periodo, analizar como es el tipo de comportamiento para continuar con una propuesta de mejora de los procesos y actividades que se identificaron.

Entre los mayores obstáculos presentados a la hora de realizar la práctica fue el diagnóstico y análisis de los principales procesos desarrollados por el Departamento de Plataforma de Servicios, ya que al ser procesos de control y medición, no están determinados a lapsos similares, lo que dificultó su análisis y documentación para promover puntos de mejora.

Se utilizó el tipo de investigación cualitativa, el cual permite la integración de una recolección de información dentro de la organización, en este caso, el Departamento de Plataforma de Servicios, para lograr la recolección de los datos de carácter descriptivos del proceso de Gestión de la Calidad, se realizó la recolección de la información pertinente y con ello la construcción por parte de cuadros de resumen, comparar la situación actual de las diversas partes involucradas dentro del proceso y generar el reporte adecuado sobre los puntos de mejora.

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos desarrollados a continuación se muestra un cuadro a manera de resumen para determinar cuáles fueron los objetivos que deseaban alcanzarse, las herramientas utilizados para alcanzar estos objetivos y, finalmente, el producto o resultado obtenido con el uso de las herramientas.

Cuadro 1. Desarrollo de Objetivos, Herramientas y Productos

Objetivo	Herramienta	Producto	Duración	Equipo Evaluador
1. Realizar un diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios.	1. Cuestionario basado en la Norma INTE-ISO 9001:2008. 2. Cuestionarios y entrevistas realizados al Gerente General de la GPS y al encargado del Departamento de Plataforma de Servicios.	1. Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad actual del Departamento de Plataforma de Servicios en relación a la Norma INTE-ISO 9001:2008.	6 semanas	Lorena Romero Dahianna Marín Walter Bustillos Silvia Solano
2. Identificar los puntos de mejora en base al diagnóstico realizado sobre el Sistema de Gestión de la Calidad.	1. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado basado en la Norma INTE-ISO 9001:2008.	1. Fichas de procesos claves desarrollados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios. 2. Identificación y mapeo de los procesos claves del Departamento de Plataforma de Servicios	8 semanas	Lorena Romero Dahianna Marín Walter Bustillos Silvia Solano
3. Diseñar una propuesta de mejora para la implementación de la Gestión de la Calidad dentro del Departamento del Departamento de Plataforma de Servicios.	1. Resultados obtenidos del cuestionario del diagnóstico basado en la Norma INTE-ISO 9001:2008. 2. Uso de la Norma INTE-ISO 9001:2008 como base para la propuesta	1. Desarrollo de un Manual de Calidad para el Departamento de Plataforma de Servicios. 2. Identificación de los principales Ejes de mejora necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.	8 semanas	Lorena Romero Dahianna Marín Walter Bustillos Silvia Solano

Fuente: Elaboración propia.

1.9 Alcance y limitaciones

1.9.1 Alcances

La práctica dirigida va a enfocarse en el análisis del sistema de evaluación de las funciones de las diversas unidades estratégicas de servicios de la Municipalidad de San José. A partir de los diversos puestos dentro del Departamento de Plataforma de Servicios se establecerán los recursos, la interacción, rendición de cuentas y responsabilidades y autoridades por parte de cada uno de los puestos. Se logró determinar un diagnóstico del modelo actual de administración y su efectividad, buscando posibles mejoras para su mejor desarrollo.

El alcance del trabajo busca el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios en relación con la Gestión de la Calidad. Una vez determinado este análisis, se enfocará el desarrollo de una estructura de mejora de cómo desarrollar la gestión de la calidad mejorando esos enfoques o puntos que presentan debilidad dentro del Departamento de Plataforma de Servicios y necesitan mejorar. Por último, se promoverá una propuesta de mejora para el desarrollo e implementación de una Gestión de la Calidad para el Departamento de Plataforma de Servicios.

1.9.2 Limitaciones

El desarrollo de esta práctica dirigida tiene como limitante la implementación del diseño para una Gestión de la Calidad en el Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José. A pesar de que la institución cuenta con diversas Gerencias para la ejecución de las diversas funciones municipales, el enfoque de esta práctica busca determinar cómo se encuentra actualmente este departamento y el desarrollo de las labores que gesta el personal administrativo.

Con ello el proyecto se enfoca solo en la parte del "Diseño" de la propuesta para alcanzar la gestión de la calidad, donde "...se realiza la definición y caracterización de los procesos que harán parte del SGC, se elabora el soporte documental (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) requerido para la adecuada y efectiva operación de estos procesos, se determinan los instrumentos para la gestión de su medición y seguimiento."(Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, 2007.p.7).

Figura 5. Fases de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración propia, utilizando como referencia las fases de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Para efectos de este estudio se utilizaron las fichas de procesos por ser un medio más completo para poder desarrollar la medición del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de una organización como es el Departamento de Plataforma de Servicios.

El uso de la Herramienta de Diagnóstico en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008 se excluye de estudio las secciones: 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo, 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo, 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo, 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo, 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo, 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo, 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo, 7.5.4 Propiedad del cliente, 7.4 Compras, el CAPÍTULO 8 Medición, análisis y mejora. Dado que la secciones del capítulo 7.3 establecen el desarrollo de productos tangibles los cuales no son parte de los procesos desarrollados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios. Y por último el Capítulo 8 de la Norma se excluye, ya que establece el desarrollo de procesos de medición y mejora lo cual no puede realizarse, porque no existe todavía el Sistema de Gestión de la Calidad dentro del Departamento de Provisión de Servicios.

De igual forma, la mejora continua de procesos con lleva un análisis de medición, control y monitoreo de las actividades gestadas y cómo se desarrollan actualmente, esto para determinar en cuáles áreas es necesario mejorar y para efectos de esta investigación no se encuentra como objetivo identificar cómo mejorar los procesos gestados por la GPS, sino identificar la situación actual con base en el proceso de gestión de la calidad y promover de herramientas para que puedan cumplir con los requerimientos necesarios para su implementación.

1.10 Herramientas de recolección de información

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes fuentes de información:

1.10.1 Primarias

- Cuestionarios generados al Gerente de la GPS y Encargado del Departamento de Plataforma de Servicios (ver Anexo 2).
- Entrevistas generadas al Gerente de la GPS y Encargado del Departamento de Plataforma de Servicios
- Herramienta de Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008 (ver Anexo 3).
- Manuales de procedimientos utilizados por el Departamento de Plataforma de Servicios.
- Tesis en relación con el uso del Sistema de Gestión de la Calidad en Instituciones Públicas.

1.10.2 Secundarias

- Investigaciones por parte de la organización.
- Experiencias de los funcionarios entorno al desarrollo de la gestión.
- Observación del modelo gestión actual.
- Documentos y registros.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GPS

2.1 Introducción al CAPÍTULO

El desarrollo de un análisis para determinar la situación actual en la cual se encuentra el Departamento de Plataforma de Servicios con base en el Sistema de Gestión de la Calidad, representa el primer punto clave para el desarrollo de esta práctica, dado que como explica el mismo proceso de calidad, no puede mejorarse algo si no puede medirse cómo se encuentra actualmente.

El uso de herramientas externas a la organización van a permitir un nivel de análisis sin el riesgo de manipulación o alteración de los resultados logrando una visión totalmente neutral de cómo se desarrolla la gestión actual del Departamento de Plataforma de Servicios.

El desarrollo del cumplimiento de la pirámide de documentación es una de las principales herramientas a tomar en cuenta a la hora de hablar de un sistema de gestión de la calidad ya que determina una visión de cuáles son los diferentes niveles de referencia para poder realizar una adecuada documentación.

Figura 6 Pirámide Documental de un Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Extraído del sitio web de la Norma ISO 9001.

Con ello, el uso de las herramientas de diagnóstico descritas a continuación, podrá determinarse cuáles son los puntos más débiles en los cuales se desarrollan los siguientes capítulos de la memoria, dado que como objetivo quiere promoverse un impacto de mejora en el sistema actual para que pueda desarrollarse a nivel de un Sistema de Gestión de la Calidad con todos los requerimientos establecidos.

2.2 Diagnóstico Organizacional del en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008

Para el desarrollo del diagnóstico, la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios se generó un análisis en comparación al cumplimiento de los capítulos cuatro, cinco, seis y siete de la norma para su desarrollo, utilizando como herramienta la creada por Dahianna Marín, Elsie Medie y Gabriela Serrano, por medio del cuestionario realizado al Gerente General de la GPS y al encargado del Departamento de Plataforma de Servicios, en donde se determinó cuál es su situación actual para

poder promover una Gestión de la Calidad dentro de los procesos realizados dentro del Departamento.

Cabe mencionar que el diagnóstico comienza a partir del Capítulo 4 de la Norma, dado que los capítulos uno, dos, tres de la Norma INTE-ISO 9001:2008 hacen mención de los objetivos, terminologías y descripciones generales sobre la Norma y el diagnóstico se hace en relación con los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Actualmente, se cuenta con características como: visión, misión, valores, roles y responsabilidades de los funcionarios del departamento para la implementación de la Gestión de la Calidad.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los objetivos desarrollados en cada uno de los Capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008, utilizados para el desarrollo de este diagnóstico.

Cuadro 2. Capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008

Capítulos y Secciones utilizadas dentro de la Herramienta de Diagnóstico en relación a la Norma INTE-ISO 9001:2008			
4. Sistema de gestión de la calidad	5. Responsabilidad de la dirección	6. Gestión de los recursos	7. Realización del producto
4.1 Requisitos generales	5.1 Compromiso de la dirección	6.1 Provisión de recursos	7.1 Planificación de la realización del producto
4.2 Requisitos de la documentación	5.2 Enfoque al cliente	6.2 Recursos humanos	7.2 Procesos relacionados con el cliente
	5.3 Política de la calidad	6.3 Infraestructura	7.4 Compras
	5.4 Planificación	6.4 Ambiente de trabajo	7.5 Producción y prestación del servicio
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición
	5.6 Revisión por la dirección		

Fuente: Elaboración propia, en relación a los capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

2.2.1 Análisis del Capítulo 4 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.1.1 Requisitos generales

Según la norma INTE-ISO 9001:2008 se deben establecer los requisitos principales para que el Departamento de Plataforma de Servicios pueda generar un Sistema de Gestión de la Calidad, determinando con base en la documentación producida por el departamento y, con ello, promover posibles acciones de mejora.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad está determinada por las políticas de calidad, objetivos, manual de la calidad, los procedimientos documentados y los registros de la Norma INTE-ISO 9001:2008, los cuales determinan la base para la implementación de la Gestión de la Calidad.

El Departamento de Plataforma de Servicios contiene parcialmente estos documentos y registros, los cuales se utilizan para determinar las políticas y objetivos que se desean alcanzar con la implementación de la Gestión de la calidad.

2.2.1.2 Generalidades

Al existir una documentación parcial sobre el establecimiento las directrices, el manual de calidad se encuentra como parte de los puntos pendientes por desarrollar por parte del departamento, dejando pendiente su creación para poder fomentar su desarrollo a respetar y. con ello. la necesidad de promover controles sobre las nuevas documentaciones.

2.2.1.3 Manual de la calidad

No existe documentación previa sobre los objetivos a desarrollar por parte del Departamento de Plataforma de Servicios en relación con la Gestión de la Calidad, con ello, debe hacerse mención (una vez elaborado) a generar suficientes detalles sobre las exclusiones del tema, determinando entradas y salidas de todos los procesos que están dentro del ámbito a desarrollar por este manual de la calidad.

2.2.1.4 Control de documentos

La no existir una documentación total de los procesos de Gestión de la Calidad por parte del Departamento de Plataforma de Servicios, su proceso de control también debe de pasar por un proceso de definición, donde se tome en cuenta los tiempos prudenciales de actualización, los procedimientos de aprobación de estos mismos, al igual que la integración de los detalles institucionales para pertinentes en materia a los procesos de Gestión de la Calidad.

El proceso de documentación de estandarización y el manejo de copias controladas conforme con la implementación de la Gestión de Calidad pasa a regir bajo las directrices de la Dirección de Desarrollo Organizacional (DDO). De igual forma, los procesos de documentación ya sea, de información o de información institucional pasan a un archivo municipal, el cual tiene como responsabilidad de generar un seguimiento y análisis de la información que es adquirida, la mayoría de los casos especiales se quedan dentro del departamento hasta el cierre técnico del proceso como tal, todos los procesos deberán generar revisiones anuales para su correspondiente actualización.

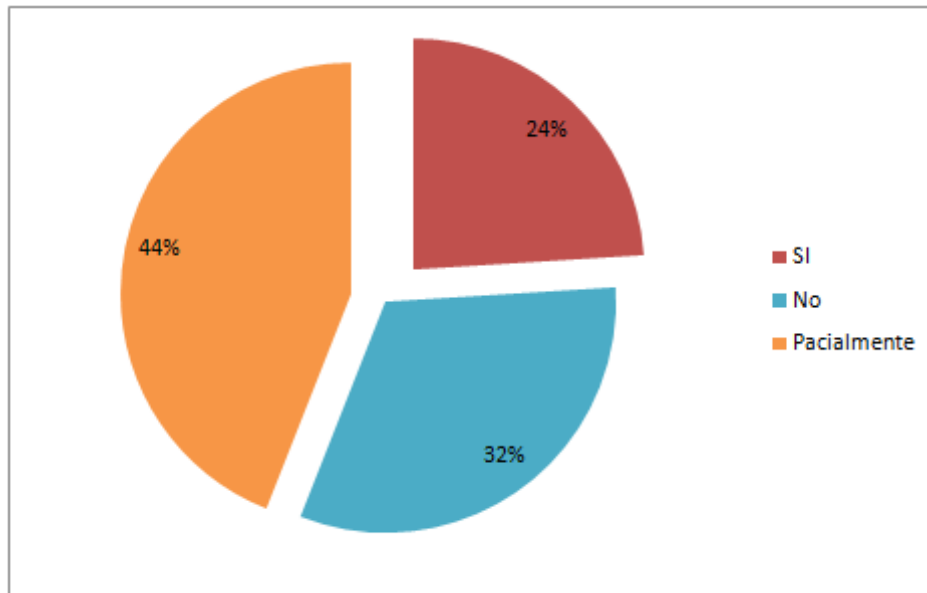
2.2.1.5 Control de registros

Los controles de documentación existentes no pueden todavía exponerse al desarrollo de los controles utilizados hasta que se generen previamente, a pesar de ello, si se establece que toda documentación por parte del Departamento de Plataforma de Servicios tiene un constante monitoreo y análisis para sus debidas actualizaciones y uso por parte de los funcionarios.

2.2.1.6 Resumen del Capítulo 4 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

Como puede observarse en el GRÁFICO 1, el desarrollo de los requisitos generales por parte del Departamento de Plataforma de Servicios en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad cumple en tan solo en un 24% de los requisitos generales de la Norma INTE-ISO 9001:2008, el procedimiento de implementar el proceso de Gestión de la Calidad está en una etapa inicial donde, a pesar de que existe el cumplimiento parcial de ciertos requerimientos de la Norma, se están generando, en primera instancia, los documentos pilares de una Gestión de la Calidad, el cual es el Manual de la Calidad.

Gráfico 1. Análisis CAPÍTULO 4 de la Norma INTE-ISO 9001:2008



Fuente: Elaboración propia usando como referencia los resultados obtenidos por parte de la Herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.2 Análisis del Capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.2.1 Compromiso de la dirección

El desarrollo del Departamento de Plataforma de Servicios por integrar sus procesos con una Gestión de Calidad, teniendo como fin último mejorar la situación actual de cómo son ofrecidos los diversos servicios brindados a la población de la Municipalidad de San José, es un impulso respaldado por la alta gerencia de la Alcaldía.

Buscando con ello la implementación de una política alineada los objetivos que desean alcanzarse a nivel de toda la institución, conscientes de la necesidad de invertir en diversos recursos financieros, uso de tiempo laboral y de proyectos para lograr su objetivo final.

Con ello, de igual forma, destinar tiempos de formación profesional, de trabajos con fines sociales como trabajos comunitarios y proyectos de entes educativos para armonizar un mayor proceso de inversión de mejoras en poder implementar esta Gestión de la Calidad.

El desarrollo del tipo de estructura organizacional es una jerarquía lineal en donde los diversos encargados de la atención del personal de forma directa, los cuales tienen asignado un director del Departamento de Plataforma de Servicios, que seguidamente se encarga de notificar al Gerente General de la Provisión de Servicios del desarrollo de las labores que se realizan.

En el periodo en el que se realizó esta Práctica Dirigida se cuenta con un personal total de 9 empleados en el desarrollo de los servicios de plataforma, los cuales reportan al director del Departamento. Con la posibilidad de experimentar un incremento en el número del personal, dependiendo del aumento constante de cargas laborales de los encargados de plataforma.

Con ello este plan piloto de implementación de Gestión de la Calidad se promueve desarrollar dentro de uno de los departamentos que pasa en mayor contacto con el desarrollo del cliente externo.

2.2.2.2 Enfoque al cliente

La Alta Gerencia, en este caso, desde el enfoque de la Alcaldía se establece según su visión: “Hacer del Cantón Central de San José una ciudad segura para la convivencia y de respeto al orden público, que consolide a la Dirección como la autoridad del cantón

en materia de seguridad ciudadana con servicios de calidad, tecnología de punta y planificación estratégica”. (Municipalidad San José, 2013).

Con ello, expresa su prioridad y compromiso con el cliente externo a la institución, esto desglosado para el Departamento de Plataforma de Servicios viene a ser el pilar de su gestión al igual que brindar a los clientes internos con el mismo grado de compromiso servicios de calidad para su gestión.

Ya que este departamento cuenta la inclusión de que los procesos que desarrolla impactan de forma directa las necesidades de los munícipes, ya sea satisfaciendo sus necesidades en el momento en que se solicita el desarrollo de un trámite o promoviendo indicaciones o pasos por desarrollar para poder alcanzar el cumplimiento del servicio solicitado.

2.2.2.3 Política de la calidad

Las políticas de mejoras continuas por parte del Departamento de Plataforma de Servicios (siendo su base como se expresó anteriormente, las establecidas por la Alcaldía de la Municipalidad de San José) están totalmente alineadas al desarrollo de velar por la satisfacción de los munícipes, siendo esta su prioridad institucional.

Los procesos de mejora que se desean implementar tienen como fin mejorar, continuamente, los procesos y servicios que se brindan para poder intensificar el desenvolvimiento de una gestión de calidad por parte de la Gerencia.

El marco de referencia para poder establecer cuáles son los objetivos con base en la calidad tienen que desarrollarse, con el propósito de poder determinar cómo se

encuentran, actualmente, los procesos de mejora y si existe un cumplimiento de la política de calidad.

Los flujos de comunicación presentes en el departamento permiten que todo documento o nueva política sea implementada, según los tiempos que se establezcan para ello, de igual forma, cuentan con medios de comunicación para presentarse a la población interna de la organización.

Estas políticas cuentan con la revisión anual por medio del establecimiento de objetivos que desean alcanzarse anualmente, con ello se revisa las necesidades existentes y como estas al pasar por un constante cambio, el Departamento de Plataforma de Servicios promueve su adaptabilidad para poder velar por el cumplimiento del objetivo final, que es el servicio eficaz y eficiente a los municipios.

Se establecen los ejes estratégicos que tienen la municipalidad, las metas que desean alcanzarse, los responsables e implementadores de los proyectos al igual que sus fechas de inicio y conclusión.

Al igual que los planeamientos para las operaciones por realizar a lo largo del año, de la mano de una visión presupuestaria acorde con Plan de Desarrollo Municipal.

Como la forma de evaluación aplicada por todos los gobiernos locales del país, con el cual por medio de 61 indicadores relacionados con las diversas actividades que realizan, generando información actualizada y pertinente para la formación de decisiones que afectan a las personas integrantes de la municipalidad, buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes de la MSJ.

2.2.2.4 Planificación

2.2.2.4.1 Objetivos de la calidad

El Departamento de Plataforma de Servicios no cuenta con el establecimiento de objetivos específicos de la calidad, aunque, de igual forma, el desarrollo de los objetivos institucionales hacen necesario pautar que sus procesos deben ser lo más eficientes e eficaces para poder satisfacer las necesidades que existen por parte de los munícipes.

Dejando claro de que la planificación que se realiza es promoviendo alcanzar estos objetivos institucionales, tomando en cuenta de que, de igual forma, no todos los objetivos van a estar aplicados a todas las funciones y procesos realizados, ya que el alcance y forma de medición de los procesos puede variar.

De igual forma, los objetivos del Departamento de Plataforma de Servicios dado por el tipo de procesos que desarrolla tienen un enfoque de satisfacción de las necesidades que presenten los clientes, de una forma eficiente y eficaz.

2.2.2.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación del proceso de Gestión de la Calidad promovido por el Departamento de Plataforma de Servicios, basándose en los objetivos de la Municipalidad, establece que el desarrollo de los objetivos de la gestión solo pueden ser modificados conforme con las nuevas demandas que surgen por parte de la población de la municipalidad, no obstante existe el entendimiento de no poner en riesgo los requerimientos generales

para que el sistema siga cumplimiento con los lineamientos de la Gestión de la Calidad.

Aunque el Departamento de Plataforma de Servicios, debe establecer la cantidad de recursos destinados al proceso, ya que los objetivos generales promueven brindar servicios aplicando calidad en los procesos y servicios, pero carece de objetivos concretos de aplicación de esta oficialmente documentados para su monitoreo, medición y seguimiento.

2.2.2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

2.2.2.5.1 Responsabilidad y autoridad

La definición de roles y determinación de procesos de comunicación están regulados dentro de todo el sistema del Departamento de Plataforma de Servicios, teniendo definidos los diversos puntos de responsabilidad de cada función al igual que los medios y formas de comunicación correspondientes.

2.2.2.5.2 Representante de la dirección

A pesar de no existir un representante oficial como tal que se mantenga al margen de promover controles sobre el establecimiento de las normas implementadas de gestión, al igual que promueva los flujos de comunicación, los integrantes del Departamento de Plataforma de Servicios cuentan dentro de la asignación de sus roles personales, la estructuración para seguir los pasos para la notificación de acciones en relación con notificar las acciones tomadas en relación con los acontecimientos presentados en las pautas de Gestión de la Calidad.

2.2.2.5.3 Comunicación interna

Los sistemas de comunicación existentes son producto de una formación de flujos horizontales como verticales, los cuales permiten que la información llegue codificado dependiendo del nivel gerencial o departamental al que estén dirigidos, con ello los procesos se realizan de forma más precisa, a pesar de que no esté enfocado para comunicaciones en realización a los procesos de Gestión de la Calidad, son altamente factibles una vez establecida la necesidad de comenzar a comunicar estos procesos.

El servicio de correo electrónico junto con el sistema de comunicación instantáneo, son parte de los implementos que utiliza el Departamento de Plataforma de Servicios para poder desarrollar sus procesos de comunicación de forma interna dentro de los diversos entes de la Municipalidad.

2.2.2.6 Revisión por la dirección

2.2.2.6.1 Generalidades

El Departamento de Plataforma de Servicios en su nivel gerencial por medio de los análisis que realizan sobre los planeamientos para las operaciones, la visión presupuestaria acorde con el Plan de Desarrollo Municipal, promueve un monitoreo del avance de los resultados que desean alcanzarse.

Pero, debe mencionarse que el departamento no incluye específicamente la eficiencia y eficacia en su totalidad para monitorear el alcance de los objetivos, lo cual determina que no existe un punto inicial de comparación por parte de los objetivos establecidos para la Gestión de la Calidad.

2.2.2.6.2 Información de entrada para la revisión

Los procesos de análisis de información cuentan con mayor enfoque global de los procesos, las auditorías internas cuentan con un informe específico de conformidad sobre los procesos que se realizan y sus posibles faltas.

Los procesos de realimentación por parte de los clientes se enfocan a su nivel de satisfacción y determinar posibles puntos de mejora que se consideran prioridad por parte del cliente final.

Con ello, determinar cuáles son los puntos de mejora y si son afectados los objetivos establecidos en relación con los cambios que pueden afectar los puntos de Gestión de la Calidad.

Todo esto teniendo presente puntos para implementar dentro de los objetivos de Gestión de la Calidad que deben formarse debidamente para poder establecer los puntos de referencia como indicadores.

2.2.2.6.3 Resultados de la revisión

La revisión que puede presentarse en relación con los procesos de gestión de la calidad no son posibles en este momento, ya que se cuenta con el desarrollo de procesos aislados de mejora continua, sin la determinación de una estructura previa para promover puntos de comparación.

Con ello, a pesar de que el Departamento de Plataforma de Servicios, contiene dentro de sus objetivos y procesos determinar la situación de los clientes, su grado de conformidad con los servicios brindados, y los posibles nuevos recursos para poder

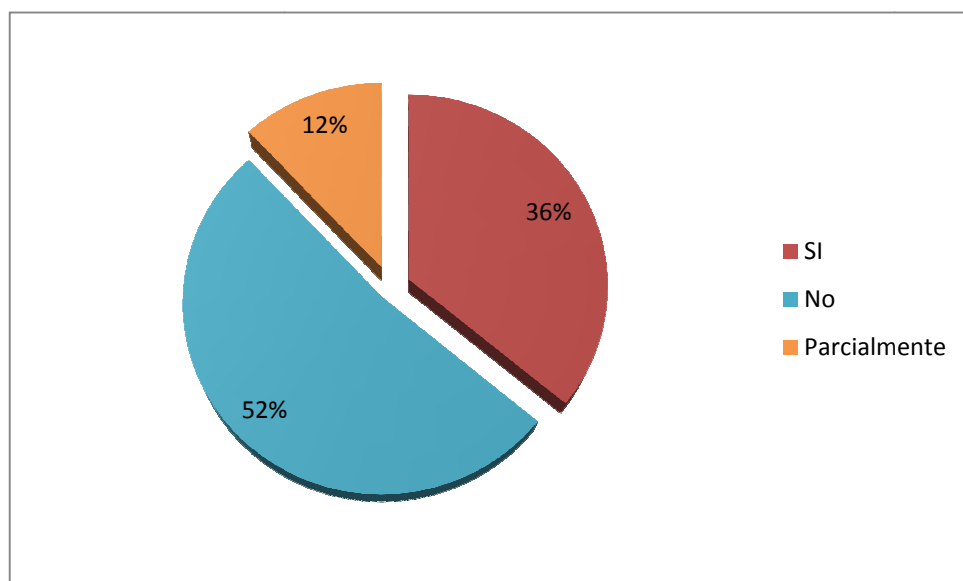
velar por mejorar su proceso, al no existir un sistema de gestión de la calidad actual, la medición no es aplicable.

2.2.2.7 Resumen del Capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

En relación con el capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008, el Departamento de Plataforma de Servicios se encuentra en un proceso de mayor compromiso de responsabilidad, donde el 37% con los requerimientos de la norma, tomando como fortaleza sus medios de comunicación e información.

No obstante, se observa que la mitad de los requerimientos no son aplicados de forma adecuada, dejando como mayor necesidad por parte de la Dirección implementar más los procesos de compromiso y responsabilidad a nivel Gerencial, con ello, puede transformarse los procesos que cuentan con un cumplimiento parcial que representan el 13% de los requerimientos.

Gráfico 2. Analisis Capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008



Fuente: Elaboración propia Usando como referencia los resultados obtenidos por parte de la herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

2.2.3 Análisis del Capítulo 6 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.3.1 Provisión de recursos

La asignación de recursos para el desarrollo de la Gestión de la Calidad enfocado a promover el desarrollo de las demandas de los munícipes siempre ha sido el objetivo principal de la Municipalidad, pasando por todas sus Gerencias y llegando, finalmente, a los diversos Departamentos, para este diagnóstico se identificó como los recursos son manejados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios.

2.2.3.2 Recursos humanos

2.2.3.2.1 Generalidades

Dentro de las acciones desarrolladas por parte del departamento, es en primera instancia la adquisición de personal capacitado para el desarrollo de puestos de acuerdo con las competencias de cada uno de los puestos, logrando de esta forma, que los conocimientos adquiridos en el ámbito académico sean básicos para la gestión del Departamento de Plataforma de Servicios, que remite las necesidades que ocupa el personal al Departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga del proceso de contratación.

De igual forma, el constante proceso de capacitación por parte del personal ha permitido que los nuevos conceptos y técnicas sean parte constante de las funciones

que se realizan dentro de la gerencia, promoviendo, de esta forma, que los procesos tengan una continua mejora implementado los nuevos conocimientos.

2.2.3.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

Actualmente, los procesos de selección y reclutamiento para los diversos procesos que se desarrollan en el Departamento de Plataforma de Servicios cuentan con el debido establecimiento de requerimientos para asumir los puestos.

Siendo remitidos al Departamento de Recursos Humanos para el desarrollo de información capacitación del personal y contrataciones de acuerdo con los perfiles que se manejan dentro del Departamento de Plataforma de Servicios.

Al igual que el desarrollo de capacitaciones del personal cuando se consideren necesarios para educar al personal necesario en mejorar los procesos y actividades que se realizan.

A pesar de que se establecen los perfiles para el desarrollo de las labores que ejecuta cada uno de los diversos roles del departamento.

Logrando con ello mantener los registros apropiados de la educación, experiencia y habilidad para desarrollar labores, con procesos de evaluación del desempeño sobre cada uno de los puestos desarrollados.

2.2.3.2.3 Infraestructura

El Departamento de Plataforma de Servicios cuenta con las necesarias instalaciones físicas para poder realizar sus procesos y labores, donde el espacio para el desarrollo de las diversas labores cuenta con las necesidades de la diversidad de clientes que

recibe diariamente, aplicando el desarrollo de todas las normas por las cuales se desarrolla la Municipalidad.

Los sistemas de software y hardware cuentan con las actualizaciones necesarias para correr los diversos sistemas utilizados para la ejecución de las labores. Haciendo que los procesos puedan ejecutarse de forma eficiente y eficaz de forma compatible con la evolución tecnológica que se desarrolla en todo el Sistema Administrativo donde se encuentra el Departamento de Plataforma de Servicios.

Por último, los procesos de comunicación cuentan con una formación lo suficientemente estandarizada para promover los flujos de comunicación acorde con las diversas líneas horizontales y verticales a las que desean comunicarse.

2.2.3.2.4 Ambiente de trabajo

Las condiciones de trabajo por parte del Departamento de Plataforma de Servicios son las adecuadas para poder desarrollar las labores de gestión de la calidad sin tener que perjudicar su desarrollo por factores externos como temperatura, ruido, espacio o iluminación. El desarrollo de un sistema ergonómico es vital para sus labores diarias, lo cual tienen presente y es una característica fuerte por la se identifica el departamento.

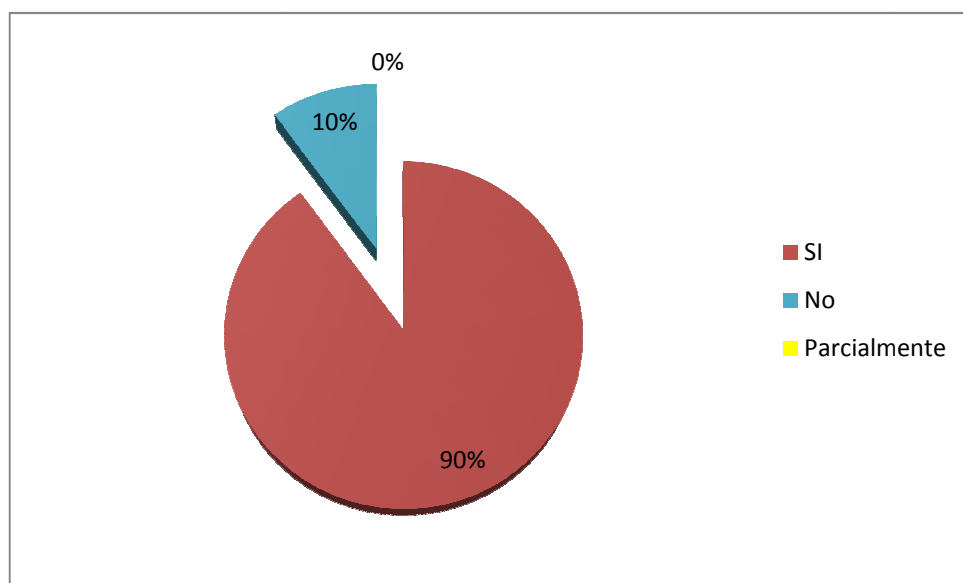
La disponibilidad de adaptar con facilidad la ubicación donde el personal desarrolla sus labores diarias, según las necesidades del personal sea por inclusión de personas con alguna discapacidad o desarrollo de algún tipo de impedimento, es una fortaleza con la cual cuenta el Departamento de Plataforma de Servicios.

De igual forma, los sistemas e instrumentos son acordes para el desarrollo de las funciones del departamento y son pilares fundamentales que permiten el desarrollo de una labor precisa y efectiva en las labores diarias ejecutadas.

2.2.3.3 Resumen del Capítulo 6 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

La Gerencia de Provisión de Servicios, en la forma de gestión actual de sus recursos cumple casi con la totalidad de los requerimientos establecidos en la Norma INTE-ISO 9001:2008, se presenta un incumplimiento del 10% en relación con las proporciones de insumos que se brindan para el desarrollo, mejora e implementación de los procesos de la Gerencia.

Gráfico 3. Analisis capítulo 6 de la Norma INTE-ISO 9001:2008



Fuente: Elaboración propia Usando como referencia los resultados obtenidos por parte de la Herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.4 Análisis del Capítulo 7 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

2.2.4.1 Planificación de la realización del producto

El Plan de Desarrollo Municipal el cual se establece como obligatorio por parte de la Contraloría General de la República, por el periodo del gobierno local actual y tiene una actualización anual, esto para una visión a corto plazo.

De igual forma, se cuenta con los objetivos del Plan Regulador Urbano que cuenta con una actualización de cada 3 años para un desarrollo a mediano plazo.

Los registros y puntos de control deben establecerse de forma más concreta para poder fomentar las bases de medición del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Igualmente, por el tipo de servicios brindados por el Departamento de Plataforma de Servicios, este capítulo de la Norma INTE-ISO 9001:2008 no puede ser aplicado en su totalidad, ya que el tipo de producto es más de servicios y no bienes tangibles como en otros tipos de organizaciones.

2.2.4.2 Procesos relacionados con el cliente

2.2.4.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El Departamento de Plataforma de Servicios al tener una amplitud de clientes internos y externos tiene definidos ambos ámbitos dentro del establecimiento de procesos para la realización de los servicios. La Contraloría General de la República junto con el Código Municipal los cuales están incluidos como entes encargados de establecer los

lineamientos básicos para el desarrollo de los requisitos legales que tienen que cumplir los servicios brindados por el Departamento de Plataforma de Servicios.

Por el tipo de servicios brindados por el Departamento de Plataforma de Servicios, muchos no cuentan con tiempos definidos de entrega ya que las acciones son presentadas contra demanda de acontecimientos esporádicos, y no llevan un control de demanda estandarizado, a pesar de ello si cuentan con las previsiones para poder satisfacer ese tipo de demandas en el momento que acontecen.

2.2.4.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La revisión de los servicios brindados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios se limita a una visión más interna de la institución en donde las demandas de los demás puntos de gerencia pueden establecer previamente las características de los servicios que se desean o necesitan desarrollar.

En relación con el cliente externo y final de la MSJ, existen previamente establecidos por el Poder Ejecutivo las responsabilidades y procesos que deben realizarse por parte de los entes Municipales. No obstante, la MSJ de igual forma determina por sus propios medios cuáles son las mayores demandas de servicios por parte de la población, esto para poder promover un mayor nivel de satisfacción por parte del cliente final.

2.2.4.2.3 Comunicación con el cliente

Los medios de comunicación por parte del Departamento de Plataforma de Servicios promueven el desarrollo de una comunicación proactiva, y acorde con los diversos tipos de clientes con los cuales se desarrolla la GPS.

Por parte del cliente interno de las demás gerencias, los procesos se llevan a cabo por medio de correos internos y reuniones para determinar nuevos cambios en los servicios o determinar el nivel de satisfacción.

El cliente externo tiene un acceso más limitado, ya que sus comentarios y necesidades se dan más por el concepto de posibles disconformidades con los servicios actuales, y no se presta para determinar los posibles puntos de mejora.

2.2.4.3 Diseño y desarrollo

En lo que respecta a esta sección de la norma los puntos: 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo, 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo, 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo, 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo, 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo, 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo y 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo, como se mencionó anteriormente, se excluyen del alcance de la investigación, ya que el Departamento de Plataforma de Servicios no tiene como parte de sus procesos el desarrollo de producto tangibles, sino el desarrollo de un servicio para el desarrollo hacia la Municipalidad y los ciudadanos del cantón Central de San José.

2.2.4.4 Compras

2.2.4.4.1 Proceso de compras

Los procesos de compra por parte del Departamento de Plataforma de Servicios se encuentran regulados por el Código Municipal, donde se especifican los lineamientos por seguir para poder realizar todo el proceso de compras de acuerdo no solo con la integridad de adquirir los productos, sino que estos contengan los estándares mínimos autorizados al igual que un precio acorde con el presupuesto que se disponga.

Teniendo con ello los necesarios proveedores de los diversos recursos necesarios para poder realizar sus funciones, garantizando, de esa forma, una mayor cobertura y competencia de los servicios.

2.2.4.4.2 Información de las compras

El Departamento de Plataforma de Servicios cuenta con el establecimiento de documentar a la hora de realizar una compra que el servicio o producto cuente con los requerimientos necesarios para su manejo, control y uso, al igual tener los requerimientos para el uso por parte del personal.

Promoviendo, de esta forma, la seguridad que los productos adquiridos sean para realmente satisfacer las necesidades de los munícipes con los niveles de calidad establecidos.

2.2.4.4.3 Verificación de los productos comprados

Los procesos de control de auditoría son parte de la verificación que se realiza para determinar que los productos que se han adquirido cumplen con los diversos

estándares, de igual forma el proceso de recibimiento de los productos se realiza un análisis previo antes de que formen parte del inventario del Departamento de Plataforma de Servicios, de la mano de expertos en los recursos adquiridos para poder confirmar que los productos son acorde con lo expresado en las especificaciones del contrato con el proveedor.

2.2.4.5 Producción y prestación del servicio

2.2.4.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

El Departamento de Plataforma de Servicios establece los acuerdos necesarios para poder brindar el uso de los productos y servicios, limitado a que a pesar de contar con las instrucciones y procesos de documentación para el desarrollo de los servicios, estos son usados con base en la demanda, y los procesos de posentrega y de disponibilidad son relativos a los diversos proveedores y no solo a lo establecido a los acuerdos de licitación que tienen.

Por ello, no existe un documento de seguimiento de estos procesos, dejando imposible concretar una medición y control de un uso totalmente apropiado del equipo al igual que la disponibilidad total para su uso.

2.2.4.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

El proceso de validación de los procesos de prestación de los servicios no pueden determinarse de forma total por medio de seguimientos ya que se cuenta con el desarrollo de proyectos y acciones a largo plazo donde la satisfacción del cliente se da

con el cumplimiento de servicios diarios y constantes, los cuales solo pueden presentar un punto de mejora cuando entra en proceso una consulta a la población o por medio de procesos de quejas, al igual que la ausencia de los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.

2.2.4.5.3 Identificación y trazabilidad

El Departamento de Plataforma de Servicios no cuenta con un proceso de seguimiento sobre los servicios como tales. De igual forma en la Norma INTE-ISO 9001:2008 se hace mención a productos tangibles, los cuales no son el enfoque del Departamento de Plataforma de Servicios en relación con el cliente final.

2.2.4.5.4 Propiedad del cliente

La propiedad del cliente no es concepto que se pueda aplicar por parte del Departamento de Plataforma de Servicios ya que los servicios que se brindan a los municipios es un servicio final, el cual no amerita que se tenga que mantener o manipular la propiedad que sea de la población como tal.

2.2.4.5.5 Preservación del producto

El proceso de cuidado de los productos no tiene un peso aplicable dentro de este Sistema de Gestión de la Calidad, ya que el Departamento de Plataforma de Servicios promueve el desarrollo de servicios intangibles que no requieren un proceso de embalaje, cuidado o de transporte como tal que comprometan la entrega final a los municipios, sino que se expresa en acciones o procesos.

2.2.4.5.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

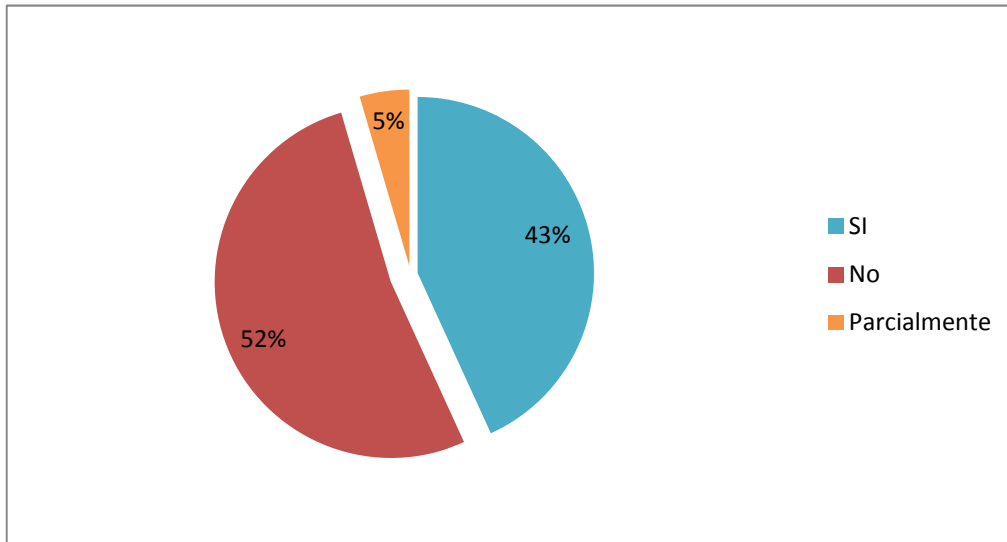
El objetivo principal es proporcionar un sistema de gestión para que el Departamento de Plataforma de Servicios pueda implementar un proceso de Sistema de Gestión de Calidad. Por lo tanto, el proceso de medición y seguimiento es un criterio que debe realizarse por parte del Departamento de Plataforma de Servicios una vez que se comience e implemente el proceso de Gestión de la Calidad.

2.2.4.6 Resumen del Capítulo 7 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

El desarrollo de la elaboración de productos como tales del Departamento de Plataforma de Servicios por la naturaleza de la institución promueve que los requerimientos para que su interpretación varíe, por ello, como se expresó anteriormente se excluyeron secciones de la Norma INTE-ISO 9001:2008 para el análisis de este capítulo.

Con ello, puede determinar que la institución cumple en un 43% con los requerimientos de la Norma, parcialmente solo en un 5% y 52% de la Norma INTE-ISO 9001:2008 no está implementada en los procesos de los servicios brindados por el Departamento de Plataforma de Servicios.

Gráfico Análisis capítulo 7 de la Norma INTE-ISO 9001:2008



Fuente: Elaboración propia Usando como referencia los resultados obtenidos por parte de la Herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

2.2.5 Análisis del Capítulo 8 de la Norma INTE-ISO 9001:2008

En relación con el capítulo 8 de la Norma INTE-ISO 9001:2008, no puede generarse un análisis aplicable a la institución, ya que esta se encuentra en un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, por ello, el proceso de medición, análisis y mejora queda descartada de la práctica dirigida, sin embargo para efectos de un efectivo proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se recomienda retomar la aplicación de este capítulo.

2.2.6 Resumen del Análisis de la Herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008

Mediante la siguiente matriz se presenta un resumen de la situación actual de la Gerencia de Provisión de Servicios basado en cada uno de los capítulos de la Norma.

Cuadro 3. Resumen del Análisis obtenido utilizando la herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008 del Departamento de Plataforma de Servicios

Cuadro Resumen del Análisis obtenido utilizando la Herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008 del Departamento de Plataforma de Servicios			
capítulo 4	capítulo 5	capítulo 6	capítulo 7
<p>1. Existen controles sobre los documentos actuales.</p> <p>2. Ausencia de documentación clave para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>1. Existe un enfoque de mejorar continuamente los procesos.</p> <p>2. Uso adecuado de los medios de comunicación institucionales.</p>	<p>1. Infraestructura y condiciones de trabajo adecuadas.</p> <p>2. Los procesos de reclutamiento de personal cumple con lo estipulado por la Ley y requisitos del puesto.</p>	<p>1. El desarrollo y creación de los servicios cuentan con adecuada planificación y desarrollo.</p>

Fuente: Elaboración propia Usando como referencia los resultados obtenidos por parte de la herramienta de Diagnóstico de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Descripción del análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora (Instituto Politécnico Nacional; Secretaría Técnica 2002, parr.2).

La creación de este tipo de análisis es fundamental para un diagnóstico, ya que este analiza factores internos y externos a la organización que son puntos de partida para la toma de decisiones.

El desarrollo de las fortalezas y debilidades se desarrollan con base en los aspectos internos dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, de igual forma las oportunidades y amenazas parte de los aspectos externos.

Para la elaboración de este análisis se tomó como base un cuestionario elaborado por parte del practicante (ver anexo 2) y distribuido dentro de todo el personal del Departamento de Plataforma de Servicios. Seguidamente, se consolidó toda la información obtenida y por medio de la entrevista generada al Gerente General la de la Gerencia de Provisión de Servicios de Servicios y al encargado directo del Departamento de Plataforma de Servicios se desarrolló una justificación del porqué las variables identificadas pertenecían a dicho sector y el enfoque que desarrollan en las labores dentro de la Gerencia.

2.3.2 Fortalezas

Se determina como todas las ventajas internas con las que cuenta el Departamento de Plataforma de Servicios en relación con las demás áreas de trabajo dentro de la Municipalidad de San José, entre las características observadas se encuentra.

2.3.2.1 Credibilidad de gestión

Se determina como el nivel de confianza y aceptación que tienen los demás entes sobre la información brindada por parte del Departamento de Plataforma de Servicios, haciéndolos datos confiables y utilizados para el desarrollo de las diversas funciones de la MSJ.

2.3.2.2 Gestión de mando

El proceso gerencial siempre necesita del desarrollo de una gestión de mando, es decir, establecer los puntos jerárquicos y de distribución de actividades de acuerdo con las diversas tareas realizadas dentro de la organización, dentro del Departamento de Plataforma de Servicios es una fuerte herramienta para el alineamiento de las funciones que se encuentran bajo esta gestión.

2.3.2.3 Relación de equipo

El desarrollo de un personal capacitado de la mano de sistemas e instrumentos acordes para el desarrollo de las funciones del departamento son pilares fundamentales que permiten el desarrollo de una labor precisa y efectiva en las labores diarias ejecutadas.

2.3.2.4 Gestión efectiva de Recursos

El Departamento de Plataforma de Servicios cuenta con la cantidad adecuada de recursos para la ejecución de sus diversas funciones tanto de forma monetaria, personal y equipo profesional.

2.3.2.5 Alto liderazgo

Existe un alto liderazgo por parte del encargado en gestionar y ejecutar el Sistema de Gestión Actual en el Departamento de Plataforma de Servicios.

2.3.2.6 Relaciones políticas

Los lineamientos internos presentados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios se encuentran bajo los objetivos establecidos en las políticas actuales, proporcionando de esta forma no solo un mayor entendimiento de la gerencia, sino que desde el establecimiento de los objetivos de la organización se toma en cuenta los presentados por las instituciones con mayor alcance gerencial. Además, de una buena gestión de los involucrados directos como lo es el Concejo.

2.3.2.7 Relación laboral positiva

El desarrollo de un ambiente laboral estable, en donde los diversos integrantes del Departamento de Plataforma de Servicios pueden entablar relaciones tanto laborales como personales entre sí, facilita que la gestión fluya de una forma más estable y efectiva, permitiendo que los flujos de comunicación y gestión sean más prácticos y productivos.

2.3.2.8 Alto nivel de poder de ejecución

Dentro de los diversos factores importantes dentro de la gestión es el poder que existe en el Departamento de Plataforma de Servicios, como parte de las diversas funciones que se ejecutan el desarrollo de cierto poder sobre las demás organizaciones, al igual que las líneas de mando existentes permiten que sea una distribución acorde a las necesidades de la gerencia para poder realizar las labores establecidas, dejando en claro los impactos que generan sobre los objetivos finales.

2.3.2.9 Lealtad en la toma de decisiones

El compromiso desarrollado por parte de los funcionarios integrantes del Departamento de Plataforma de Servicios, teniendo en claro su identificación con los objetivos que desean alcanzarse dentro de la organización, generando que los funcionarios se identifiquen con el desarrollo de las actividades, buscando alcanzar los objetivos que determinada forma llegan a ser parte de los objetivos personales de los funcionarios.

2.3.2.10 Capacidad de mejorar niveles académicos

Dentro de las acciones desarrolladas por parte de la gerencia, es, en primera instancia, la adquisición de personal capacitado para el desarrollo de puestos de alta competencia, logrando de esta forma que los conocimientos adquiridos en el ámbito académico sean básicos requisitos para la gestión del Departamento de Plataforma de Servicios, de igual forma el constante proceso de capacitación por parte del personal ha permitido que los nuevos conceptos y técnicas sean parte constante de las

funciones que se realizan dentro de la gerencia, promoviendo de esta forma que los procesos tengan una continua mejora implementado los nuevos conocimientos.

2.3.3 Oportunidades

Las oportunidades que se encuentran dentro del Departamento de Plataforma de Servicios son todos los posibles atributos que rodean a la gerencia de los cuales se puede generar una posible ventaja para el desarrollo de una mejor gestión.

2.3.3.1 Proceso de gestión de la calidad

La búsqueda por parte del Departamento de Plataforma de Servicios en promover una Gestión de la Calidad dentro de los procesos y actividades diarias determina puntos de mejora visibles, enfocados no solo en la reducción del uso de recursos, sino en la promoción de realizar las actividades de una forma más eficiente, buscando como máximo objetivo que la gestión pueda brindar un servicio de alta calidad, minimizando los posibles errores que en este caso juegan un papel muy importante.

2.3.3.2 Proceso en administración de proyectos

La implementación de una gestión de proyectos y del personal adecuado para el desarrollo de los diversos proyectos que se realizan en la GPS permite un mayor entendimiento de los ciclos que estos llevan, desde los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento - control y cierre, tomando como base la metodología en administración de proyectos del PMI. Por ello, la búsqueda de la promoción de la administración razonable y viable de los proyectos busca mejorar las acciones para que los proyectos sean manejados de una forma más eficiente y eficaz.

2.3.4 Debilidades

Como complemento de la matriz de análisis se encuentra con el desarrollo de las zonas o áreas que se encuentran ya presentes en el interior del Departamento de Plataforma de Servicios, las cuales son puntos claros de mejora necesarios dentro de la institución previamente identificadas para comenzar a mitigarlos.

2.3.4.1 Vicios institucionales

El desarrollo de malas prácticas y procesos fuera de lo estándar son puntos claros e identificados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, los cuales tienen que ser eliminados de forma paulatina, ya que existe un constante crecimiento de estos y perjudican la gestión de la calidad que se desea implementar.

2.3.4.2 Falta de Compromiso

Las responsabilidades que se delegan dentro del Departamento de Plataforma de Servicios no siempre son acatadas de la mejor forma, la falta de un sentimiento de compromiso para llevar a cabo los objetivos institucionales no es la excepción dentro del departamento.

2.3.4.3 Altas cargas de trabajo

La distribución de las cargas de trabajo no han podido llegar a ser distribuidas de forma proporcional, afectando el rendimiento y desempeño de los funcionarios del Departamento de Plataforma de Servicios.

2.3.5 Amenazas

Las amenazas son situaciones de carácter externos a la organización que puede promover un impacto negativo en los objetivos establecidos, y deben tenerse presentes para tener una posible forma de mitigarlos en el caso de presentarse en el transcurso de los procesos organizacionales.

2.3.5.1 Cambios en el presupuesto

El proceso administrativo del Departamento de Plataforma de Servicios dispone de un presupuesto establecido anualmente, posibles ajustes de distribución a lo largo del año, al igual que la reducción de este durante los años, pone en riesgo los diversos proyectos que se encuentran en proceso o que empiezan en un determinado periodo, por ello, el Departamento de Plataforma de Servicios debe tener medidas para poder mitigar la posible inestabilidad de los presupuestos para la implementación de los proyectos institucionales.

2.3.5.2 Cambios en la visión política

La gestión pública tiene como característica principal sus cambios de dirección hacia el desarrollo, dependiendo de las ideologías políticas presentes en el poder en determinados periodos electivos, el cambio de rumbo de estas puede permitir que los intereses o ideales planteados por el Departamento de Plataforma de Servicios no estén alineados a estas mismas, promoviendo que exista un posible conflicto de intereses, afectando el desarrollo de las proyecciones dentro del departamento.

2.3.5.3 Gestiones sindicales

Los procesos sindicales presentes en las diversas entes que conforman la MSJ, al igual que las instituciones con las que cuenta convenios para el desarrollo de proyectos, pueden ser factores de obstrucción en caso de que los intereses de estos se sientan comprometidos, generando que las funciones tengan que reformularse o posiblemente hasta canceladas.

2.3.5.4 Falta de procedimientos

Existen procesos dentro de las labores que se realizan dentro del Departamento de Plataforma de Servicios que carecen de una debida estructuración, al igual que la adecuada documentación para poder cumplir con un procedimiento concreto y eficaz.

2.3.5.5 Cambios en el gobierno central

La toma de decisiones por parte de un ente superior como lo es el Gobierno Central de Costa Rica, puede poner en riesgo las estrategias que el Departamento de Plataforma de Servicios tome a lo largo de sus planeamientos anuales, ya que por estructura organizacional del Estado, se espera que las instituciones de las cuales se desprende el Gobierno Central, promuevan el cumplimiento de sus políticas, limitando que el departamento tenga mayor flexibilidad para el desarrollo de los objetivos organizacionales.

2.3.5.6 Exceso de tramitología

Los procesos burocráticos forman parte indispensable del desarrollo de la Gestión Pública, no obstante deja de ser un factor totalmente positivo sobre el control de las actividades de gestión diarias, en un ambiente cambiante que desarrolla objetivos para el desarrollo de la sociedad, las acciones tienen que ser ágiles, cambiantes y esporádicas, conceptos muy difíciles de aplicar a la tramitología burocrática del sector público.

2.3.5.7 Cambios negativos en la cultura organizacional

Las formas de relacionarse fuera de un ambiente laboral son aspectos inevitables dentro de cada organización, siendo estos factores de influencia para los cambios que desean realizarse, no siempre pueden tener una buena aceptación, promoviendo que las mejoras no siempre sean tomadas como tales por los funcionarios, por ello estos cambios deben ser expresados de forma asertiva, promoviendo que sean parte fundamental para la mejora tanto a nivel de toda la organización como para todas las personas involucradas.

2.3.6 Resumen del análisis FODA

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las características representadas en cada una de las variables de la herramienta de Diagnóstico FODA, con base en lo expresado por parte de los funcionarios del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios.

Cuadro 4. Resumen del Análisis FODA

Fortalezas <ol style="list-style-type: none">1. Gran credibilidad de los procesos realizados2. Establecimiento de buenas cadenas de mando3. Disponibilidad de equipo técnico actualizado4. Buenas relaciones políticas5. Buenas relaciones laborales6. Disponibilidad sostenible de recursos7. Uso positivo del poder autónomo8. Lealtad a la institución9. Habilidad para la capacitación académica10. Establecimiento de personal con alto liderazgo	Debilidades <ol style="list-style-type: none">1. Vicios institucionales que afectan el desarrollo2. Falta de un total compromiso por parte de todos los funcionarios3. Altas cargas de trabajo en poco personal
Oportunidades <ol style="list-style-type: none">1. Posibilidad del uso de Sistema de Gestión de la Calidad2. Posibilidad del uso de Sistemas de Gerencia de Proyectos	Amenazas <ol style="list-style-type: none">1. Falta de presupuesto suficiente2. Falta de alineamiento con las políticas públicas3. Uso de sindicatos de forma negativa4. Falta de procedimientos bien establecidos5. Posibles nuevas directrices del Gobierno Central6. Posible aumento de tramitologías7. Cambio en la Cultura Organizacional de forma negativa

Fuente: Elaboración propia, Basado en los resultados obtenidos por las herramientas de cuestionario presentado a los funcionarios del Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José.

2.4 Identificación de procesos gestionados por el Departamento de Plataforma de Servicios

La Gestión de la Calidad tiene como objetivo principal la búsqueda continua del desarrollo de mejoras en los procesos que se realizan para poder brindar siempre un servicio efectivo, eficiente y eficaz, por ello, basándonos en el ciclo de procesos, puede determinar la situación actual del ciclo de Gestión de la Calidad en el Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José.

Los procesos determinan como se desarrollan las actividades del Departamento de Plataforma de Servicios, generando el análisis de su gestión, junto con el diagnóstico previamente desarrollado, se concluyó que los procesos claves son de carácter de control.

Con ello, se parte de que se identifican 3 procesos que tienen como objetivo primordial darle el soporte necesario a la gestión de las diversas demandas que son presentadas a la Municipalidad, ya sea para la implementación de productos como objetivo final o servicios necesarios para una determinada comunidad. En el siguiente capítulo se profundizará mas en el desarrollo de estos procesos y como generan un impacto en el proceso de Gestión de la Calidad que desarrolla actualmente del Departamento de Plataforma de Servicios.

"La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el

resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos". (Norma INTE-ISO 9001:2008)

El desarrollo de los procesos claves del Sistema de Gestión de la Calidad se identifique como procesos de control y mejora continua, los cuales permiten el desarrollo de una fluidez de las solicitudes que son presentadas a los diversos entes de la Municipalidad de San José. Teniendo como alcance, el desarrollo de un control, delegando a los diversos departamentos los requerimientos emitidos por parte de los munícipes a la Municipalidad de San José, llevando control no solo de la asignación adecuada de las demandas al departamento institucional para cumplir las funciones pertinentes, sino su cumplimiento, monitoreo y posibles puntos de mejora para atacar las demandas de forma más eficiente y eficaz.

La identificación de los procesos es parte fundamental para la implementación de una Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta de que los puntos de mejora no pueden ser implementados si no se identifican los procesos claves que necesitan de un mejoramiento en su desarrollo para poder contener una gestión de calidad a la hora de ser ejecutados.

2.5 Análisis general del Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios

El diagnóstico realizado de la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios, ayuda a identificar que las principales áreas con las cuales deben trabajarse para mejorar la gestión y llegar a los estándares de las norma INTE-ISO 9001:2008 son en relación con los procesos y la forma de documentación y gestión de estos, que, a

pesar de tener un nivel de apoyo de la alta gerencia de la municipalidad, se necesita una mayor inclusión de estos para la comunicación y gestión de las actividades.

El desarrollo de gestión del personal al igual que los recursos de la gerencia cuentan con un buen desarrollo y uso, sin embargo, pueden identificarse puntos de mejora para que estos puedan alcanzar un mejor nivel de eficiencia y eficacia.

La identificación de los procesos claves, estratégicos y de apoyo da una mejor visión de la situación actual del Departamento de Plataforma de Servicios, con ello poder identificar dentro de cada proceso clave los puntos de mejora relacionados con la gestión de la calidad.

Las amenazas y debilidades identificadas no son exclusivas de la Municipalidad de San José, pero por la forma de gestión independiente de estas, cuenta con variaciones únicas, las cuales van a generar un mayor reto para la Gerencia lograr combatirlas y mitigarlas.

2.6 Conclusión del capítulo

El desarrollo de este diagnóstico permite determinar por medio de las herramientas utilizadas que el desarrollo de una documentación adecuada para el procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad es el eslabón más débil con el que cuenta el Departamento de Plataforma de Servicios en relación con los capítulos analizados de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

De igual forma, el análisis FODA nos ayudo a esclarecer la visión que tiene el personal del Departamento de Plataforma de Servicios a manera de su desarrollo tanto interno

por medios de las fortalezas y debilidades como externo por medio de las oportunidades de mejora y sus amenazas latentes para el desarrollo de la gestión.

Por ello, para el desarrollo de los posibles puntos de mejora queda claro que se debe comenzar por la identificación de los procesos que son desarrollados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, como estos interactúan tanto a manera interna como externa de la Municipalidad.

Para eso, en el siguiente capítulo se desarrollará la identificación de los tipos de procesos gestados por el Departamento de Plataforma de Servicios, determinando cuáles son las entradas y salidas esperadas por parte de esta gerencia y cómo interactúan para poder llevarlas a cabo, basándose no solo en su ejecución como objetivo, sino como gestan los recursos necesarios para su desarrollo y si cumplen con la eficiencia y eficacia necesaria para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

**CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN PARA ABORDAR LOS POSIBLES
PUNTOS DE MEJORA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PLATAFORMA DE
SERVICIOS**

3.1 Introducción al capítulo

Con base en lo desarrollado en el capítulo anterior, el Departamento de Plataforma de Servicios cuenta con un manejo parcial de la documentación e información de los procesos desarrollados. Por ello, para efectos de un buen entendimiento de estos procesos, en primera instancia, se hizo una Ruta Crítica para la identificación de las fases por las cuales debe pasar el Departamento de Plataforma de Servicios para poder alcanzar un Sistema de Gestión de la Calidad. Seguidamente se identifican los tipos de procesos con los cuales cuenta el departamento, determinando los diferentes tipos de relaciones con las cuales cuenta y finalmente se elaboraron las fichas de procesos claves.

Dentro de los puntos de mejora en los cuales se debe enfocar el Departamento de Plataforma de Servicios para el desarrollo de un Manual de la Calidad, al igual que la implementación de esta ruta para el desarrollo de una implementación de Gestión de la Calidad.

Por ello, como parte del desarrollo de este capítulo y como puntos fundamentales para el desarrollo de una Gestión de la Calidad. Se presenta la importancia de implementar estos tres productos como insumos que requiere el Departamento de Plataforma de Servicios.

3.2 Ruta Crítica para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad

La ruta crítica es utilizada como un proceso administrativo que permite el desarrollo secuencial de las actividades necesarias para poder alcanzar el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La flexibilidad de este método para la planificación, organización y dirección de las diversas actividades, las cuales deben establecerse dentro de un tiempo específico para poder cumplir con las diversas directrices, la ruta crítica representa una herramienta adecuada para el Departamento de Plataforma de Servicios.

Dadas las dimensiones del objetivo final que es poder alinear a todo el Departamento de Plataforma de Servicios dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, la visión de una ruta crítica es la forma más idónea para poder desarrollar dentro del departamento ya que variables como el dinamismo por el cual se caracteriza el departamento hace que los tiempos y actividades puedan estar en constante transformación para el desarrollo de la ruta.

Dentro de los principales puntos por tomar en cuenta para el desarrollo de una Ruta Crítica para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad es el tiempo que dura en establecer su implementación, dado que el caso del Departamento de Plataforma de Servicios es iniciar su proceso desde su inicio se establece que aproximadamente el tiempo para su implementación es de un año y seis meses, si se presentan las condiciones necesarias para cumplir los tiempos desarrollados en cada una de las tareas establecidas en la Ruta Crítica.

A continuación se presentan las etapas por las cuales se integra la ruta crítica desarrollada para el Departamento de Plataforma de Servicios:

3.2.1 Inicio de la implementación de Gestión de la Calidad

En primera instancia, debe contarse con la aprobación por parte de la Gerencia de Provisión de Servicios para dar inicio a las diversas etapas para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.2 Identificación de los focos de atención de la implementación

Se toma como parte de ruta de implementación la identificación de los principales focos de personas que van a desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, de igual forma los principales puntos por desarrollar en cada una de las actividades siguientes para el desarrollo del Sistema de Gestión, tomando como referencia la identificación de los procesos claves del departamento y el tipo de interacción con el que cuentan a nivel estratégico y de apoyo con los diferentes entes de la municipalidad.

3.2.3 Sensibilización y adquisición de conocimientos en Gestión de la Calidad

En esta etapa se comienza un proceso de entendimiento de lo que es el Sistema de Gestión de la Calidad y como este afecta de diferentes formas el desarrollo de las labores que se ejecutan dentro del departamento, tomando como principales puntos a tomar en cuenta:

1. El entendimiento de que es la Gestión de la Calidad.
2. Formas en que se aplica a las labores cotidianas realizadas por el departamento.

3. Adquisición de conocimientos en relación con la Norma ISO 9001:2008, a los procesos de documentación, tipos de auditorías que se gestan dentro de la organización y los requerimientos para el proceso de Certificación bajo la Norma INTE-ISO 9001:2008
4. Impacto en el desarrollo de los procesos actuales.
5. Beneficios en el uso dentro de los procesos.

3.2.4 Implementación de los conocimientos adquiridos

Con base en los diversos conocimientos adquiridos en la etapa anterior el desarrollo de un análisis interno por parte de los involucrados identificara si el sistema cuenta con los requerimientos para poder desarrollar los diversos procedimientos y cuáles sistemas pueden ser alineados para apoyar el desarrollo de los procesos.

3.2.5 Alineamiento con los procesos internos de control

Desarrollado el análisis de los requerimientos y los sistemas se determinan las diversas herramientas con las cuales se medirán los procesos gestados dentro de los medios de control utilizados por el departamento (POA, SIIM, SERVRI). Y determinando los periodos de implementación de mejora ya sea a corto, mediano o largo plazo.

3.2.6 Calibración del proceso por medio de auditorías

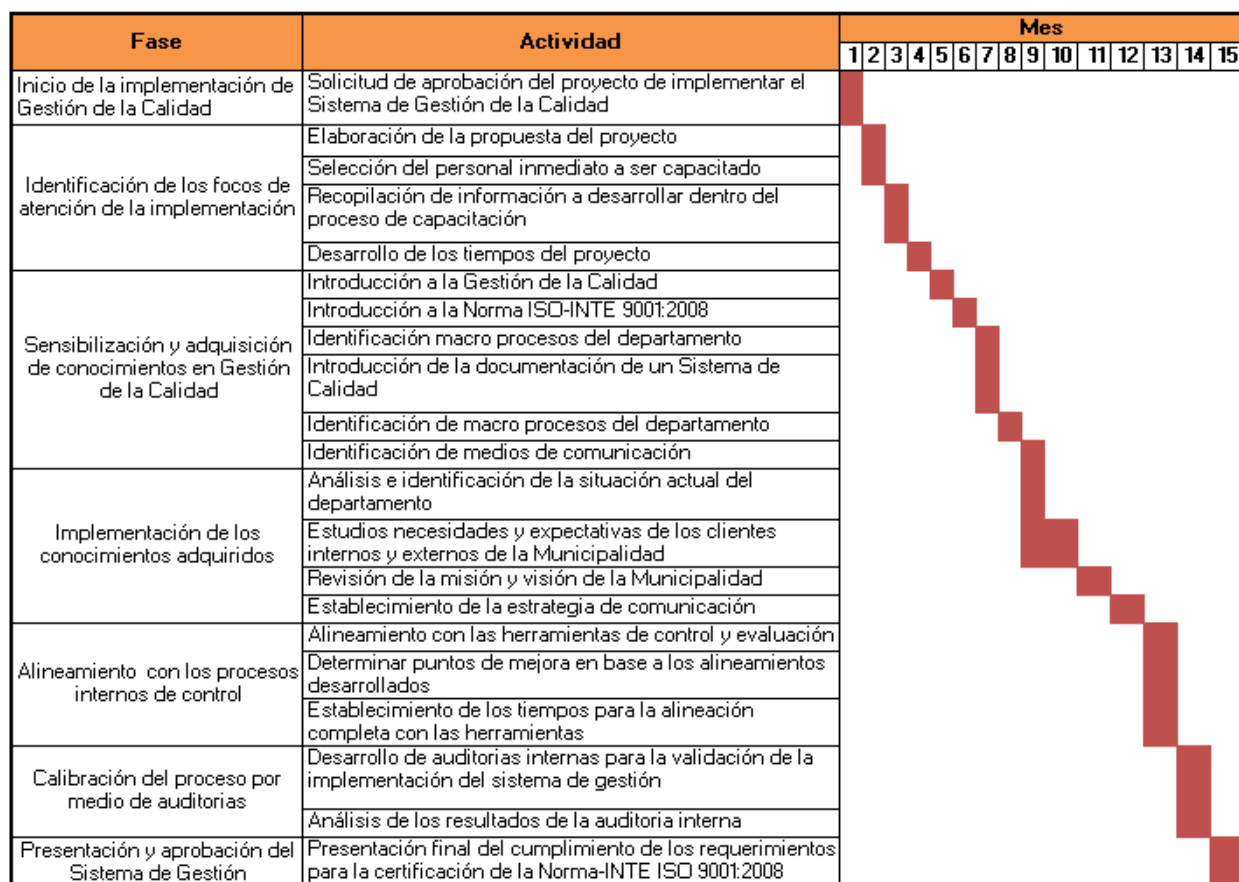
Una vez establecido el Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de una auditoría interna se genera la primera validación del desarrollo de este sistema, y determinar por medio del informe si existen puntos que requieran modificaciones.

3.2.7 Presentación y aprobación del Sistema de Gestión

Finalmente, desarrollado el Sistema de Gestión y validado por el proceso de auditoría interno, se procede a solicitar la aprobación y solicitud de certificación en la Norma INTE-ISO 9001:2008.

De forma más visual se presenta el Diagrama de Gantt de la Ruta Crítica con los tiempos estimados dentro de cada una de las etapas mencionadas anteriormente

Figura 6 Diagrama de Gantt para la Ruta de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Departamento de Plataforma de Servicios



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que para efectos de la práctica dirigida se desarrolla solamente la primera etapa de la ruta crítica la cual consiste en la planeación y programación de la ruta crítica que deberá seguir el Departamento de Plataforma de Servicios. La segunda etapa que consta de la ejecución y control de las actividades desarrolladas en la primer etapa quedarán a discreción del departamento para su desarrollo.

3.2.8 Impacto de la Ruta Crítica en el Sistema de Gestión de la Calidad dentro del Departamento de Plataforma de Servicios

El uso de la Ruta Crítica para poder implementar un Sistema de Gestión de la Calidad permite tener un control de los tiempos establecidos para el desarrollo de los diversos objetivos que desean alcanzarse. Dando una mayor visión a los integrantes del proyecto de cómo se va avanzando con forme pasa el tiempo e identificando en cuales puntos necesitan brindar mayor enfoque para poder alcanzar los objetivos en esos tiempos establecidos.

3.3 Importancia de los procesos

El valor agregado que más se identifica dentro de estos procesos, es la identificación de posibles mejoras necesarias dentro de las actividades desarrolladas en la Gestión Municipal.

Dejando en evidencia como van fluyendo estos dentro de la organización, dando esta transparencia hacia los munícipes, que es un objetivo primordial dentro de la gestión municipal del país.

Teniendo claro de que los procesos son los que transforman una necesidad expresada (no necesariamente surge una petición directa) en una solución o producto final para la satisfacción de esta, procede a desarrollarse una ficha de procesos para cada uno de los procesos identificados como claves dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, reflejando la situación actual de cómo se desarrollan por parte de los funcionarios de la institución.

De igual forma, su estructura de mejora puede enfocarse dentro de la visión de medición de cumplimiento de estos, ya que al ser procesos de control y medición de las instancias a las que pertenece el Departamento de Plataforma de Servicios, debe buscarse poder medir el alcance deseado y como ser una constante de desarrollo para la gestión de la calidad.

Dentro de los diversos beneficios tangibles con los cuales se cuenta con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se determina:

- Mejor diseño y planeamiento de los servicios desarrollados.
- Incremento en la calidad de los servicios presentados.
- Reducción de los desechos, tiempos y recursos utilizados por el departamento.
- Eliminación de posibles bloques de comunicación y ejecución.
- Mejoramiento del clima laboral.
- Uso de instrumentos de control y de mejora continua de los procesos desarrollados.

3.4 Importancia del mapeo de procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad

El desarrollo de un mapeo de procesos dentro del Departamento de Plataforma de Servicios tiene como principal impacto la identificación de la estructura por la cual se debe basar la organización para poder ejecutar los objetivos establecidos a desarrollar por ella. Determinando así que el enfoque de las funciones que realiza, la expectativa que cumple, según los objetivos y el cumplimiento de estos mismos.

A manera de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, el mapeo de los procesos nos ayuda a promover un análisis y entendimiento del proceso como tal iniciando desde todos los agentes externos a la organización (en este caso el usuario de servicio) hasta la forma de cómo influyen los diversos tipos de procesos identificados dentro del mapeo. Esto lleva a desarrollar por medio de análisis de gestión la identificación de posibles fallas o errores dentro del proceso que no pueden ser identificados de forma simultánea cuando se realizan las diferentes acciones del proceso.

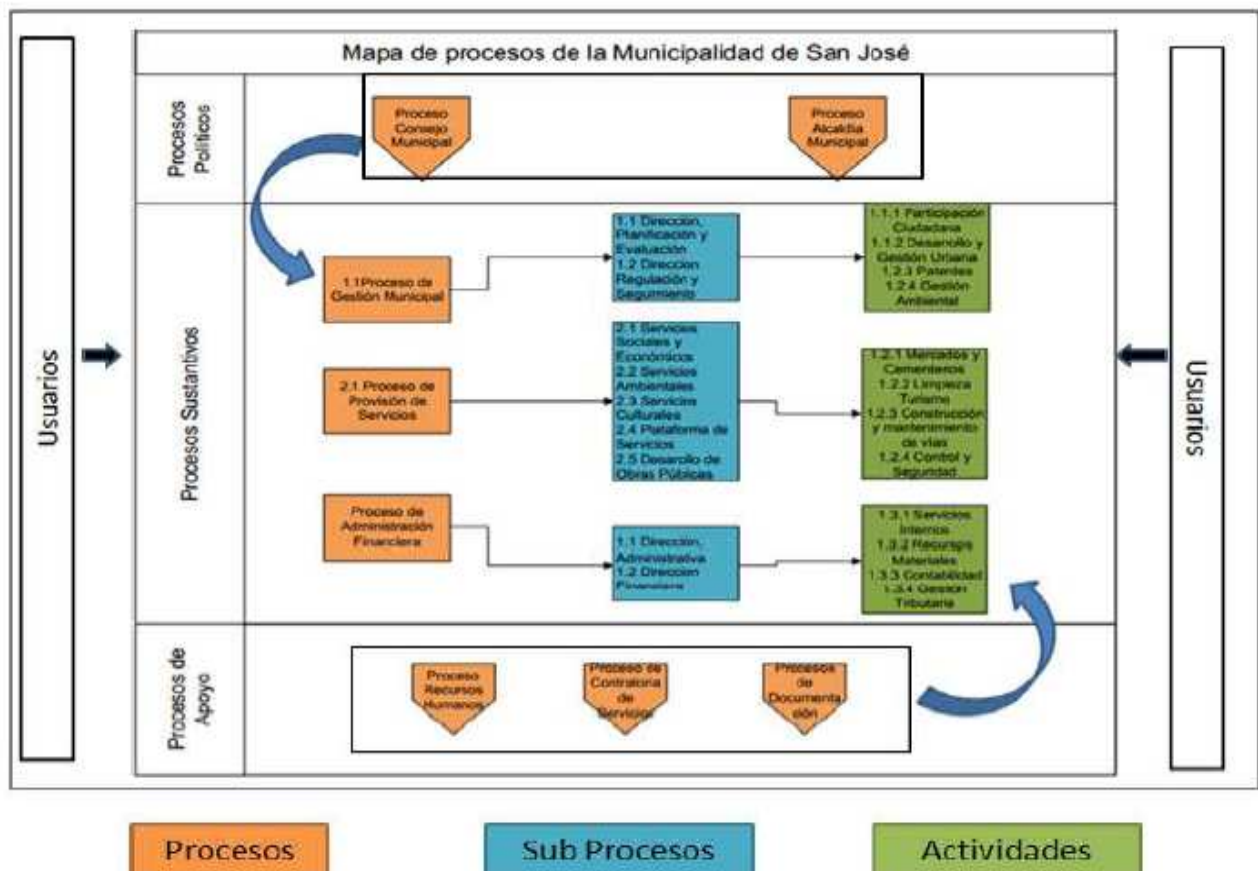
Dentro de los principales alcances que nos permite el desarrollo de un mapeo de procesos se encuentra:

- Facilidad de analizar los diversos procesos que se desarrollan dentro del departamento.
- Mejor entendimiento de las conexiones y relaciones por las cuales pasa el proceso.
- Mejor identificación de las actividades, partes involucradas y medidas del proceso.

- Entendimiento de las interconexiones por las cuales pasa el proceso.

Para el desarrollo de crear el adecuado mapeo de los procesos del Departamento de Plataforma de Servicios de igual forma debemos incluir los pasos por seguir para la adecuada estructura con la que cuenta el proceso del departamento. Con ello primero partimos del desarrollo de un mapeo del macro proceso por el que se desarrolla la Municipalidad de San José, el cual ayudará a poder delimitar en donde se ubica el Proceso de Plataforma de Servicio como parte de los subprocesos que desarrolla la municipalidad.

Figura 7. Mapa de Procesos de la Municipalidad de San José

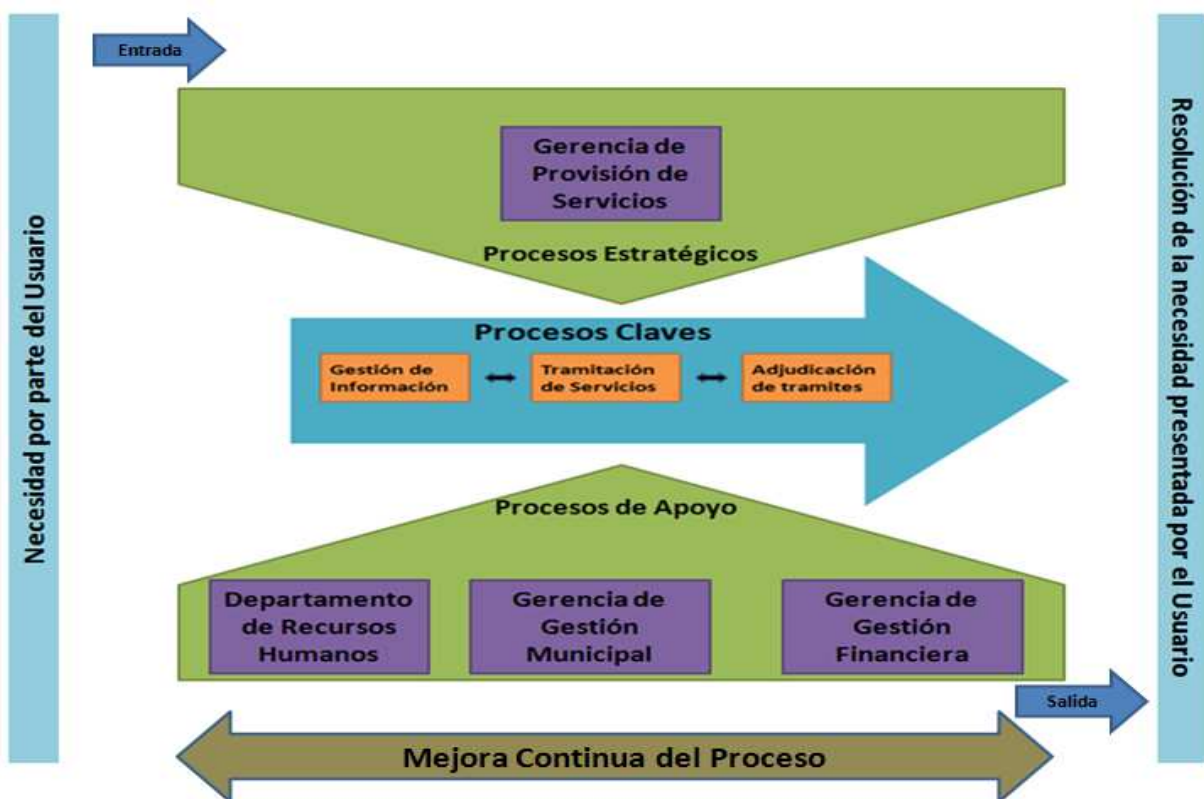


Fuente: Elaboración propia Utilizando como referencia los niveles administrativos presentes en la Municipalidad de San José.

A partir de la identificación de procesos desarrollados en la Municipalidad de San José se describen los realizados por el Departamento de Plataforma de Servicios para los procesos claves.

Generando, de esta forma, un medio para que el departamento tenga la oportunidad de tener una perspectiva más total de como son ejecutadas las diferentes actividades, haciendo énfasis en los tipos de conexiones y actores dentro de las diversas partes de los procesos.

Figura 8. Mapeo de procesos del Departamento de Plataforma de Servicios



Fuente: Elaboración propia Usando como herramienta la identificación de los tipos de procesos desarrollados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios.

3.5 Aplicación de Gestión de Calidad en los procesos

La gestión de la calidad tiene como objetivo principal la búsqueda continua del desarrollo de mejoras en los procesos, que se realizan para poder brindar siempre un servicio efectivo, eficiente y eficaz.

"La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos". (Norma INTE-ISO 9001:2008).

El desarrollo de los procesos claves del Sistema de Gestión de la Calidad se identifica como procesos de control y mejora continua, los cuales permiten el desarrollo de una fluidez de las solicitudes que son presentadas a los diversos entes de la Municipalidad de San José, teniendo como alcance, el desarrollo de un control, delegando a los diversos departamentos los requerimientos emitidos por parte de los munícipes a la Municipalidad de San José, llevando control no solo de la asignación adecuada de las demandas al departamento institucional para cumplir las funciones pertinentes, sino su cumplimiento, monitoreo y posibles puntos de mejora para atacar las demandas de forma más eficiente y eficaz.

La identificación de los procesos es parte fundamental para la implementación de una Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que los puntos de mejora no pueden ser implementados si no se identifican los procesos claves que necesitan de un

mejoramiento en su desarrollo para poder contener una gestión de calidad a la hora de ser ejecutados.

A continuación se determinan los tipos de procesos desarrollados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, catalogados, según el objetivo que cumplen.

3.5.1 Procesos estratégicos

Como su nombre lo dice sirven para determinar la estrategia por tomar por parte de la institución. El desarrollo de una estratégica de enfoque hacia los munícipes es la principal característica del enfoque que tiene la Municipalidad de San José, reflejada no solo en el Departamento de Plataforma de Servicios sino que tiene un alcance hacia todo el ente municipal. Desde procesos de mejora continua, cumplimiento de los Planes Operativos Anuales hasta el cumplimiento de los ejes estratégicos de desarrollo formulado por el Plan de Desarrollo Municipal PDM 2011-2016 y directrices de las instituciones públicas del ámbito nacional (Contraloría General de la República, Defensoría de los Habitantes, Sala Constitucional, Setena, entre otros).

3.5.2 Procesos de apoyo

Su enfoque es promover el apoyo necesario velando por la eficiencia y eficacia de los procesos claves dentro del Departamento de Plataforma de Servicio. Se determina el Departamento de Recursos Humanos, la Gerencia de Gestión Municipal y la Gerencia de Gestión Financiera como los entes que aportan mayor apoyo a los procesos del departamento.

3.5.3 Procesos claves

Los procesos internos del Departamento de Plataforma de Servicios llegan a determinar el valor agregado que se le va a generar al usuario final, tomando como clave para su desarrollo las necesidades que existen y formular como convertir esa entrada de insumo de información en un producto o servicio final que cumpla con las expectativas del usuario para satisfacer esas necesidades. Utilizando como soporte para su desarrollo los objetivos estratégicos que desean alcanzarse, usando los procesos estratégicos para ello y, de igual manera, usando los procesos de apoyo como base para la mejora continua de las actividades realizadas dentro de los procesos claves, buscando mejorar para alcanzar siempre como objetivo principal la satisfacción del usuario usando los recursos de forma eficiente y eficaz.

3.5.4 Mejora continua de los procesos

La mejora continua es un aliado a los objetivos desarrollados por los Procesos Estratégicos dentro de la búsqueda de mejorar los diversos procesos que están identificados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, a pesar de que no cuentan con una identificación oficial dentro del mapa de procesos del departamento siempre han sido parte necesaria para el desarrollo de los demás procesos. Con la inclusión de un Sistema de Gestión de la Calidad es importante resaltar el papel que juegan como encargados de promover un filtro de absorción de información primaria y convertirla en un enfoque de hitos en los cuales se debe enfocar el Departamento de Plataforma de Servicios para generar un Sistema de Gestión de la Calidad.

3.6 Importancia de las fichas de procesos

La importancia de generar estas fichas de procesos es ayudar a determinar cómo se componen actualmente los procesos ejecutados por el Departamento de Plataforma de Servicios, dejando, de esta forma, en evidencia el desarrollo que tienen y cómo pueden llegar a ser mejorados estos aplicando la Gestión de la Calidad en la Norma INTE-ISO 9001:2008.

Para la identificación de los procesos claves se utilizó la herramienta de fichas de procesos. Dado que al presentar una documentación de los procesos se dispone de una fuente importante de información inmediata y resumida del proceso desarrollado, siendo utilizada tanto por los funcionarios que desempeñan dicho proceso así como para la información general de cualquier funcionario que necesite entender el proceso. Siendo un instrumento de que permite reconocer las relaciones entre los diversos involucrados del proceso, al igual que el reconocimiento de los puntos críticos dentro del proceso.

Llevando, de esta forma, a poder tener una mejor y constante mejora continua del proceso entiendo cómo se interrelacionan todos los involucrados, desde el inicio hasta el final del proceso.

Con el análisis de los procesos puede identificarse:

1. Cuáles son los procesos que necesitan de una mejora inmediata, promover la innovación y la inclusión de posibles actores que no habían sido tomados como referencia a la hora de implementar las actividades de los procesos.

2. Reformular el uso de los recursos e implementar nuevas técnicas o avances tecnológicos para su desarrollo.
3. Promover una visión más estratégica del alcance de estos procesos, tomando como posibles escenarios futuros, planes de acción y elementos del entorno que puedan variar a lo largo del desarrollo de estos.
4. Conocer de forma más explícita las necesidades presentadas y confirmar que las salidas generadas sean los esperados por parte del usuario o usuario, tomando como parte de su desarrollo que los indicadores utilizados puedan medir y comunicar de forma clara que los servicios aportados están generando una satisfacción de las necesidades y demandas de los municipios.

3.7 Fichas de los procesos claves del Departamento de Plataforma de Servicios

Seguidamente, se expone cada uno de los procesos registrados dentro del Departamento de Plataforma de Servicios, su estructura visual de las diversas actividades por las cuales pasa cada uno de los procesos claves del departamento.

Utilizando la simbología ANSI como herramienta de diseño del flujo de actividades de cada uno de los procesos, además del desarrollo de los objetivos, recursos utilizados, involucrados del proceso, entradas y salidas, además de la normativa por la cual se rigen los procedimientos, se conforman las fichas desarrolladas para el departamento.

3.8 Conclusión del capítulo

La identificación de los procesos desarrollados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios concluye en que los procesos claves gestados son de impacto directo al usuario final de la Municipalidad de San José.

Estos han sido identificados para que el Departamento de Plataforma de Servicios tenga una mayor visión de cómo son ejecutados, actualmente, los procesos, permitiendo ahora poder identificar posibles puntos de mejora para su desarrollo ya que ahora cuentan con la oportunidad de poder establecer indicadores y mediciones de nivel de ejecución de las diversas actividades y, con ello, promover la mejora continua de los procesos.

Estos insumos para el Departamento de Plataforma de Servicios sirven como puntos de referencia para el desarrollo de instrumentos de control y mejora continua de los procesos que se desarrollan actualmente. Al igual que la implementación de una ruta crítica por seguir para poder definir el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

De igual forma, ya con esta identificación de procesos claves, puede determinarse que para el desarrollo de un manual de la calidad se da con un enfoque que genere un impacto a los procesos ejecutados, al igual que el desarrollo de varios puntos que con base en los capítulos previos han ayudado a identificar que es necesario involucrarlos como parte de la propuesta de mejora.

Identificando este manual como el pilar para el desarrollo de la documentación necesaria por parte del Departamento de Plataforma de Servicios para

la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con base en los requerimientos de la Norma INTE-ISO 9001:2008

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA, IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE
LA CALIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PLATAFORMA DE SERVICIOS**

4.1 Introducción del capítulo

Los diversos objetivos con los cuales se fundamenta la implementación de una gestión de la calidad, varían dependiendo de la institución donde desean desarrollarse. Los enfoques públicos o privados siempre van a tener niveles de discrepancia a pesar de que las poblaciones metas sean similares o inclusive las mismas.

El desarrollo de la propuesta de mejora presentada a continuación, toma como referencia para el desarrollo la creación del manual de la calidad para el Departamento de Plataforma de Servicios, dado que el uso del Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad identificado por medio de las herramientas utilizadas en el Capítulo II de este documento, junto con la identificación de los procesos claves y su tipo de estructura en el capítulo III, se determinó que proporcionar al departamento un Manual de la Calidad sería de fundamental importancia para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

En primera instancia se presenta la importancia de la necesidad de desarrollar el Manual de la Calidad y seguidamente se incluye el desarrollo de una propuesta de Manual de la Calidad que puede ser desarrollado por parte del Departamento de Plataforma de Servicios. Para ello referirse al Anexo 4 de este documento, donde se desarrolla de forma detallada el manual de calidad propuesto para el departamento junto con los documentos de referencia necesarios para su ejecución.

4.2 Importancia del manual de la calidad

El desarrollo de un manual de la calidad tiene como principal desarrollo poder tener una base documental por parte de la organización para poder describir las diferentes

relaciones y responsabilidades que se deben gestionar por parte de los diversos involucrados en la creación de los servicios desarrollados dentro del Sistema de Gestión.

Teniendo en consideración que el desarrollo de un manual de la calidad es una recopilación de toda la estructura documental que permite comunicar la política de calidad por parte de la organización, los procesos desarrollados y los requisitos para su elaboración.

Ayudando a poder identificar los diversos objetivos y metas establecidos por parte de los procesos involucrados dentro del departamento, sirviendo como puntos de mejoramiento continuo de los procesos, utilizando el Sistema de Administración de la Calidad.

Siendo, de esta forma, el documento requerido como fundamental por parte de la Norma INTE-ISO 9001:2008 para que el Departamento de Plataforma de Servicios pueda optar por la certificación de Gestión de la Calidad.

Dado que es un documento único para la organización las constantes revisiones sobre él, promueven una mejora constante del entendimiento de los diversos lineamientos por los cuales va a desarrollarse el departamento para poder incluir el desarrollo del Sistema de Gestión de la calidad.

4.3 Diseño de la documentación del sistema de gestión de calidad del Departamento de Plataforma de Servicios

El desarrollo de la propuesta de mejora incluye el desarrollo de un manual de calidad que describe como esta conformado el sistema de gestión de la calidad para el departamento, identificado con el código MSJ-DPS-MC-01, el cual describe la política y objetivos de calidad, las condiciones y requerimientos para el desarrollo del sistema y la forma en que va a medirse su cumplimiento a lo largo del tiempo.

Los procedimientos mencionados en el manual de calidad se encuentran identificados por el código base MSJ-DPS-PC-, los cuales determina los diversas actividades necesarias por desarrollar para promover el desarrollo del sistema de calidad.

Y, finalmente, se identifican los documentos de referencia necesarios para poder desarrollar los procedimientos establecidos, los cuales sirven de apoyo para la elaboración de estos de forma mas eficiente y eficaz, identificados con el código MSJ-DPS-DR-.

La importancia de esta documentación es que permite el control y seguimiento detallado de los diversos procedimientos que debe desarrollar el Departamento de Plataforma de Servicios para poder desarrollar el sistema de gestión de calidad.

4.4. Conclusiones del capítulo

Los insumos desarrollados para el Departamento de Plataforma de Servicios desarrollaron la visión más completa del macroproceso desarrollado a nivel de todo el ente municipal como enfocado en el departamento.

La documentación realizada promueve un entendimiento más claro de cuál es el usuario en mayor contacto con el departamento, al igual que las pautas para poder desarrollar un proceso de gestión más enfocado en su impacto como usuario de los servicios prestados por el departamento.

Los procedimientos desarrollados para el manual de calidad están enfocados en promover la atención a los puntos críticos de un sistema de gestión, ayudando al departamento a poder tener las herramientas para la ejecución, desarrollo, control y mejora del sistema de gestión de calidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Departamento de Plataforma de Servicios carecía de una adecuada documentación que cumpla con todos los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2008, con el desarrollo de este trabajo se brindó las principales líneas que se deben seguir para lograr un SGC que les permita un alineamiento con los requerimientos establecidos.
- El análisis desarrollado dentro del Departamento de Plataforma de Servicios obtuvo como resultado identificar los principales puntos con los cuales no se contaban para una posible implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Los puntos de mejora identificados como parte del diagnóstico desarrollado permitió que se puedan generar las fichas de procesos y mapeo de procesos claves, promoviendo una visión más amplia de cómo fluyen las diferentes gestiones del departamento.
- El enfoque al cliente que se desarrollo para el Departamento de Plataforma de Servicios cuenta con las bases necesarias para gestionar un mayor desarrollo de mejora de la calidad de los procesos, sin perder el enfoque de cumplir con los demás requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma INTE-ISO 9001:2008, y la mejora continua de procesos.
- El Departamento de Plataforma de Servicios define políticas, objetivos y funciones en base a procesos de gestión, lo cual hace que sea un procedimiento de asimilación más fácil para el departamento transformar sus

bases de gerencia bajo un concepto de calidad, ya que las expresadas antes de la práctica no cumplían con el requerimiento para el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Los procesos claves del Departamento de Plataforma de Servicios tienen una estructura estandarizada lo que permite su análisis y posibilidad de promover procesos de control que se transformen en mejora continua de estos, para ello es primordial que se establezcan los procedimientos para la evaluación, control y mejoramiento de estos procesos en base a la gestión de calidad.
- Los medios y recursos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad son viables, sin embargo el desarrollo y ejecución de este cambio depende críticamente del nivel de liderazgo y aporte de la cultura organizacional al cambio de la estructura organizacional.
- Los requerimientos para el desarrollo de las funciones del Departamento de Plataforma de Servicios están establecidos para el cumplimiento de las actividades de cada uno de los puestos establecidos, sin embargo, se deben reformular para que los conocimientos de mejora continua, análisis y evaluación sean parte de estos requerimientos, incrementando las habilidades del personal para gestar procesos de gestión.
- La creación de la propuesta de mejora brinda al Departamento de Plataforma de Servicios las herramientas necesarias para comenzar a crear los requerimientos establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- El desarrollo de los mapas de procesos permitieron la identificación de actores, relaciones y tipos de actividades desarrolladas por el departamento, con el fin de

implementar la transformación y mejora los documentos actuales de estos procesos en base al diseño del nuevos sistema de gestión que se desea implementar en el departamento según los requerimientos de la Norma INTE-ISO 9001:2008.

- El desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad solo podrá llevarse acabo si la alta gerencia provee al departamento con las necesarias herramientas para su implementación, junto con el soporte estratégico de todos los involucrados en los diferentes niveles de gestión.
- El Departamento de Plataforma de Servicios tiene una línea de comunicación directa con los usuarios municipales, a pesar de ello se llevo a la conclusión que no llega un nivel de flujo de comunicación lo suficiente estrecho para poder comprender el impacto de las necesidades presentadas por el usuario.

5.2 Recomendaciones

- Implementar un sistema de Gestión de la Calidad dentro del Departamento de Plataforma de Servicios se debe realizar con la promoción de cuáles son las ventajas de pasar por un proceso de certificación de Normas INTE-ISO9001:2008, esto para que por medio de la cultura organizacional se pueda implementar un proceso más fluido y aceptado de cambio organizacional.
- El enfoque al cliente tiene que ser uno de los mayores puntos de mejora, basando sus procesos en brindar un mayor nivel satisfacción tanto de los usuarios, tanto en el momento que se brindan los servicios solicitados como el monitoreo de estos después de completo los trámites para su obtención.

- Las capacitaciones del personal deben hacerse en relación a las tareas que se están realizando, para evitar la pérdida de recursos en personal que pueda capacitarse en actividad y o procesos no asignados a las responsabilidades establecidas.
- El reforzamiento de las fortalezas que posee el Departamento de Plataforma de Servicios junto con la integración de un plan de acción de las debilidades encontradas deben ser parte de los puntos a tratar por parte del departamento para poder integrar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- El Departamento de Plataforma de Servicios debe promover el uso de un Manual de la Calidad donde se determinen los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requerimientos de la Normas de INTE-ISO 9001:2008.
- A pesar de existir un proceso de reclutamiento para la selección de capital humano para las funciones del Departamento de Plataforma de Servicios, se necesita reformular los requerimientos para ciertos cargos, debido a la complejidad e impacto que se desea gestar en los procesos una vez alineados con la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- El Departamento de Plataforma de Servicios debe comenzar a visualizar su desempeño y acciones a ejecutar sus funciones bajo estándares de competencia, eficiencia y reducción de tiempos y esfuerzo para maximizar recursos públicos, usando la Sección 8 del Manual de Calidad presentado como referencia para medir, controlar y mejorar continuamente los procesos.

- La implementación de las herramientas aportadas a la institución, van a generar un aporte de control y seguimiento más eficiente al desarrollo de los proyectos, que de igual forma pueden ser utilizados para efectos de mejora dentro de los demás departamentos institucionales.
- El Departamento de Plataforma de Servicios debe validar continuamente los requerimientos establecidos por la Norma INTE-ISO ya que para el año 2015 se espera una nueva versión de esta, y se debe validar que se cumplen con los nuevos requerimientos esperados a futuro.

Bibliografía

Barrantes Echavarría, Rodrigo (2007). Investigación: Un camino al conocimiento. Costa Rica: Editorial UNED.

Cabrero Mendoza, Enrique. "Gerencia Pública Municipal", en Cabrero y Nava (Coords), Gerencia pública Municipal. Conceptos básicos y estudios de caso. Miguel Ángel Porrúa-CIDE, 2000.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7. (ed.). Editorial McGraw-Hill

CIAD. "Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública".2008. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>.

Cortes Retana, María Fernanda (2014): " Propuesta de un diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma INTE-ISO 9001:2008 para el Área Regulación, Sistematización, Diagnóstico y Tratamiento-Odontología, de la Caja Costarricense del Seguro Social".

Crosby, Philip B. "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.

Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad. "Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.". 2007.

Evans, James. "Fundamentos de la Calidad. Filosofías y marcos de referencia de la calidad". 2005.

Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón, José Francisco Vilar Barrio (2005) Cómo hacer el manual de calidad según la nueva INTE-ISO 9001:2000. 5a edición. Editorial FC.

García Sánchez, María I." Presupuesto y Gasto Público".2007 (p.34-47)

Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. 8 (ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana.

Gestión de la calidad: Un compromiso Humano. Recuperado de <http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf>.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2008). INTE-ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos. Costa Rica. INTECO¹

INTE-ISO 9000 - Quality management. Definición de normalización, normas. Recuperado de <http://www.INTE-ISO.org/INTE-ISO/home/standards/management>

Ishikawa, Kaoru; "¿Qué es control total de la calidad?"; Editorial Normal; Colombia, (1986)

¹ "La referencia para las normas INTE- ISO 9001:2008, INTE-ISO 10013:2001 e ISO 9000:2005, se realizó como se elabora la referencia de un libro, no existe ningún apartado para las normas de calidad, en el manual APA, por esta razón se puede redactar como un libro. Consultado a Belisa Nuñez Alpizar, Servicios de Referencia, Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, Universidad de Costa Rica." Extraído de la bibliografía de "Propuesta de un diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma INTE-ISO 9001:2008 para el Área Regulación, Sistematización, Diagnóstico y Tratamiento-Odontología, de la Caja Costarricense del Seguro Social" (cortes, 2014).

Juran, Joseph and A. Blanton Godfrey. Juran's Quality Handbook. McGraw Hill. New York. (1995)

La Gestión de la Calidad en el ámbito de la administración pública, potencialidades para un cambio de gerencia. Malvicino Guillermo. Recuperado de <http://www.top.org.ar/ecgp>

Ley General de Administración Pública de Costa Rica No.6227 de 1997. Asamblea Legislativa de Costa Rica. 16(ed.). San José, Costa Rica: EDICTEC EDITORES. (2010).

Marín Chacón Dahianna, Porras Medina Elsie, Chinchilla Serrano Gabriela (2012): "Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma INTE-ISO 9001:2008 en la oficina de Suministros de la Universidad de Costa Rica".

Ministerio de Fomento. "Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Municipalidad de San José. Historia, Misión, Visión y descripción de Gerencias. Recuperado de https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SitePages/informacion_ciudadana.aspx

Normas ISO 900. Que es ISO 9001? Definición de Normas. Recuperado del link <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> (párr. 1).

Palom Rico, Santiago. "ISO 900 y la base documental". Editorial Granica. 1997

Riveros Silva, Pablo Emilio (2007). "Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio". Bogotá, Colombia. Ediciones Ecoe

Rodríguez, F. (1982). "Avances de Investigación". Saltillo, Coahuila. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro.

Secretaria de la Función Pública. Secretaria General de Gobernación. "Calidad en los Servicios Públicos". Recuperado de http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf.

Terry G. Vavra (2004) Cómo medir la satisfacción del cliente según la INTE-ISO 9001:2000. Editorial FC

Umaña Andrea, Flores Esteban, Odio Monserrat, Oviedo Diana (2013): "Propuesta para la aplicación de un modelo de gestión de los procesos de la Municipalidad de Montes de Oca, a partir de la norma INTE-ISO 9001:2008"

Entrevistas:

Corrales, Antonio (2013, Setiembre). Miembro staff de la Gerencia de Provisión de Servicios.

Romero, Lorena (2013, Octubre). Miembro staff de la Gerencia de Provisión de Servicios.

ANEXOS

ANEXO 1 Carta de aprobacion de la practica dirigida realizada dentro de la Gerencia de Provision de Servicios de la Municipalidad de San Jose



MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ
GERENCIA DE PROVISIÓN DE SERVICIOS

15 de julio del 2014

1493-GPS-2014

Señores (as):

Escuela de Administración Pública,

Universidad de Costa Rica

Estimados (as) señores (as):

Por medio de la presente la Gerencia Provisión Servicios da por concluida de forma satisfactoria la práctica dirigida realizada por el estudiante Pedro Araya Gonzalez carnet A80475, esto en el periodo 2013-2014, por ende se da como recibido y aprobado el documento presentado bajo el título: "Propuesta de mejora al Proceso Gestión de la Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José"

Sin más antecedentes se despide de la contraparte municipal encargada de la práctica dirigida del estudiante:

Atentamente

Antonio C.Q.

MAP. Antonio Corrales Quirós

Municipalidad San José



Cc. Archivo
Numérico

acq

ANEXO 2 Cuestionario desarrollado al Gerente de la Gerencia de Provisión de Servicios y el Director del Departamento de Plataforma de Servicios

1. Determine las principales fortalezas con las que cuenta el departamento, las cuales los hacen aportadores de un valor agregado al proceso de gestión.
2. Determine las principales debilidades con las que cuenta el departamento, basándose en situaciones del día a día.
3. ¿Cuales considera que son opciones de puntos o oportunidades de mejor para el departamento?
4. ¿Cuales considera que podrían ser amenazas para el desarrollo del departamento?
5. ¿Existen instrumentos adecuados para la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados dentro del departamento? De existir indique cuales son y una breve descripción de cómo son utilizados.
6. ¿La ideología medular expuesta por la Municipalidad está alineada con los objetivos a mediano y largo plazo de la Gerencia? Justifique su respuesta.
7. ¿Existe una documentación oficial sobre todos los procesos desarrollados dentro del departamento que cumpla con las especificaciones a seguir dentro de cada actividad?
8. ¿La documentación oficial es sometida a constantes revisiones para mantener la información actualizada? De ser así, ¿que tan frecuente se realizan esas revisiones?
9. ¿Los objetivos establecidos por la Gerencia están alineados a la Ideología Medular de la MSJ? De ser así, ¿cual ha sido el alcance hasta el momento para completar esos objetivos?

10. ¿Cuales considera que son los factores críticos indispensables para el desarrollo de la Gerencia, desde la perspectiva del entorno que rodea Gerencia? Explique.
11. ¿Cuales considera que son los factores críticos indispensables para el desarrollo de la Gerencia desde la perspectiva del ambiente interno que rodea al departamento? Explique ampliamente.
12. ¿Existen flujos de comunicación apropiados para el desarrollo de una gestión más efectiva tanto horizontal como verticalmente dentro del Departamento? Justifique su respuesta.
13. ¿Existen procesos de retroalimentación por parte del principal cliente (interno o externo) de los procesos desarrollados por el departamento? De ser así, descríbalos brevemente.
14. ¿El departamento cuenta con una constante y adecuada capacitación para la promoción de mejoras en nuevas técnicas o sistemas aplicados en las actividades realizadas diariamente? De ser así, descríbalos brevemente.
15. ¿El departamento se encuentra bajo condiciones óptimas de un ambiente de trabajo adecuado para las funciones que se realizan? De no existir una total conformidad con las condiciones indique cuales son las faltas existentes.
16. ¿Existe documentación explícita para los clientes internos y/o externos, sobre los servicios que brinda el departamento?
17. ¿Existe puntos de control a lo largo del proceso de creación de los servicios brindados por parte del departamento? De ser así, descríbalos brevemente.
18. ¿Existe métodos de medición del grado de satisfacción de los clientes internos/o externos del departamento?

19. ¿Existentes métodos de acciones correctivas sobre las acciones realizadas durante el proceso de creación del producto o servicio creado por el departamento?

Anexo 3: Análisis del Sistema de Gestión de la calidad para la GPS, en base al cumplimiento de los requerimientos de la Norma INTE-ISO 9001:2008

Requisitos	SI	NO	P
Capítulo 4 de la Norma INTE-ISO 9001:2008			
4.1 Requisitos generales			
Está establecido, documentado, implementado, se mantiene y mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		1	
Están determinados los procesos necesarios para el SGC, su aplicación, secuencia e interacción a través de la organización?		1	
Están definidos los criterios y los métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces?			1
Se asegura la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos?	1		
Se miden estos procesos, se realiza el seguimiento (cuando es aplicable) y se analizan los procesos?		1	
Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos?	1		
Cuando se contrata externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización asegura el control?	1		

Requisitos	SI	NO	P
4.2 Requisitos de la documentación			
4.2.1 Generalidades			
La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad?		1	
La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye manual de la calidad (MC), registros y procedimientos documentados?			1
La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos?			1
La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los registros de la calidad requeridos?			1
4.2.2 Manual de la Calidad			
Se establece y mantiene en el MC el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión?		1	
Se establece y mantiene en el MC los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o una referencia a los mismos?		1	
Se establece y mantiene en el MC una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad?		1	

Requisitos	SI	NO	P
4.2.3 control de documentos			
Se controlan y mantienen al día, los documentos y datos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?			1
Están definidos, en un procedimiento documentado, los controles para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su edición?		1	
Están definidos, en un procedimiento documentado, los controles para revisar, los cambios y el estado de revisión actual de los documentos?	1		
Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles, permanecen legibles y son fácilmente identificables?			1
Están definidos documentalmente los controles para asegurar que se identifican los documentos de origen externo y que se controla su distribución?	1		
Están definidos documentalmente los controles para prevenir el uso de documentos obsoletos, y para identificarlos en el caso de que se mantengan?		1	
4.2.4 Control de los registros de la calidad			
Existen controles para los registros que se proporcionan evidencia de conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del SGC?		1	

Requisitos	SI	NO	P
Existen procedimientos documentados para definir los controles para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y disposición de los registros de calidad?			1
En caso de registros confidenciales, está documentada la sistemática para su acceso y custodia?		1	
Los registros permanecen legibles, identificables y son recuperables?	1		
Capítulo 5 de la Norma INTE-ISO 9001:2008			
5.1 compromiso de la dirección			
La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?	1		
La alta dirección establece la política de la calidad y asegura que se establecen los objetivos de la calidad?	1		
La alta dirección lleva a cabo las revisiones por la dirección, y asegura la disponibilidad de recursos?		1	
5.2 Enfoque al cliente			
La alta dirección asegura que las necesidades y expectativas del cliente se determinan, se convierten en requisitos y se satisfacen?			1
5.3 Política de la calidad		1	

Requisitos	SI	NO	P
La política de la calidad incluye el compromiso para satisfacer los requisitos del cliente, así como los regables, reglamentarios y para la mejora continua?		1	
La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad?		1	
La política de la calidad es revisada periódicamente para conseguir una continua adecuación?		1	
La política de la calidad está sometida al sistema de control de los documentos?		1	
La política de la calidad se difunde y entiende dentro de la organización?		1	
5.4 Planificación			
5.4.1 Objetivos de la calidad			
Los objetivos de la calidad incluyen aquellos necesarios para satisfacer los requisitos del producto?	1		
Los objetivos de la calidad son establecidos para todas las funciones y niveles relevantes dentro de la organización?	1		
Los objetivos de la calidad son coherentes con la política de calidad, son medibles y están orientados hacia la mejora continua?			1
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad			

Requisitos	SI	NO	P
Se identifican y planifican los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad?	1		
La planificación incluye los procesos del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad?	1		
La planificación asegura que los cambios se realizan de forma controlada y que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene?			1
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1 Responsabilidad y autoridad			
La alta dirección define y comunica las responsabilidades y autoridades dentro de la organización?	1		
5.5.2 Representante de la dirección			
La dirección ha designado un responsable con autoridad para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen el proceso necesario?		1	
La dirección ha designado un responsable para que le informe sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de las necesidades de mejora?		1	
La dirección ha designado un responsable con autoridad para asegurar de promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente?		1	
5.5.3 Representante de la dirección			

Requisitos	SI	NO	P
Existe algún sistema para asegurar la comunicación interna entre los diferentes niveles y funciones?	1		
5.6 Revisión por la dirección			
5.6.1 Generalidades			
La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?		1	
La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad?		1	
Se mantienen registro de las revisiones por la dirección?		1	
5.6.2 Información para la revisión*			
La información de entrada para la revisión por la dirección incluye la retroalimentación del cliente y recomendaciones para la mejora?	1		
5.6.3 Resultados de la revisión*			
Capítulo 6 de la Norma INTE-ISO 9001:2008			
6.1 Provisión de recursos			
Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener el sistema y mejorar continuamente su eficacia?		1	

Requisitos	SI	NO	P
Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?	1		
6.2 Recursos Humanos			
6.2.1 Generalidades			
Se han definido requisitos de educación (estudios), formación, habilidades prácticas y experiencia para asegurar la competencia del personal?	1		
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación			
La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto?	1		
La organización proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades?	1		
Se evalúa la eficacia de la formación proporcionada al personal de la organización?	1		
El personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen a la consecución de los objetivos de la calidad?	1		
La organización mantiene los registros apropiados de la educación formación, habilidades y experiencia?	1		
6.3 Infraestructura			

Requisitos	SI	NO	P
Se determinan, se proporcionan y mantienen las instalaciones y servicios de apoyo para lograr la conformidad del producto?	1		
6.4 Ambiente de trabajo			
Se determina y se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto?	1		
Capítulo 7 de la Norma INTE-ISO 9001:2008			
7.1 Planificación de la realización del producto			
Se planifican y desarrollan los procesos necesarios para la realización del producto?		1	
La alta dirección lleva a cabo las revisiones por la dirección y asegura la disponibilidad de recursos?		1	
Se determinan, cuando sea apropiado, la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto?			1
Se determinan actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección/ensayo específicas para el producto así como los criterios de aceptación?		1	
Se determina los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos?		1	

Requisitos	SI	NO	P
El resultado de esta planificación se presenta de forma adecuada para la metodología de operación de la organización?	1		
7.2 Proceso relacionados con el cliente			
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores?	1		
La organización determina los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada del producto?	1		
La organización determina los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto?	1		
La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?			1
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
Se revisan los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionarlo a los clientes?	1		
Se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente?		1	

Requisitos	SI	NO	P
La organización se asegura de tener la capacidad para cumplir con los requisitos definidos?	1		
Se mantienen los registros de los resultados de la revisión de las acciones originadas por las mismas?		1	
Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización los confía antes de la aceptación?		1	
Cuando se determina los requisitos del producto, la documentación pertinente se modifica y al personal correspondiente se le informan los cambios?		1	
7.2.3 Comunicación con el cliente			
Existe sistemática para la comunicación con los clientes acerca de la información sobre el producto?	1		
Existe sistemática para la comunicación con los clientes acerca de las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones?	1		
Existe sistemática para la comunicación con los clientes acerca de la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas?	1		
7.3 Diseño y desarrollo*			
7.4 Compras			
7.4.1 Proceso de compras			
Controla la organización sus procesos de compra para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos?	1		

Requisitos	SI	NO	P
El tipo y alcance del control sobre los proveedores dependen del efecto sobre los procesos de realización posteriores y sus resultados?	1		
Se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?	1		
Están definidos los criterios para la selección y evaluación periódica, los resultados y las subsiguientes acciones de seguimiento son registrados?		1	
7.4.2 Información de las compras			
La información que describe el producto a comprar, incluye los requisitos para la aprobación del producto, los procedimientos, los procesos y los equipos?	1		
La información que describe el producto a comprar, incluye los requisitos para la calificación del personal y los del sistema de gestión de la calidad?	1		
Se asegura la organización de la adecuación de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor?		1	
7.4.3 Verificación de los productos comprados			
Se identifican e implantan las actividades necesarias para garantizar que el producto comprado cumple los requisitos especificados?		1	

Requisitos	SI	NO	P
Se establecen, en la información de compra, las disposiciones para la verificación en las instalaciones del proveedor y el método para liberar el producto?	1		
7.5 Producción y prestación del servicio			
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio			
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la disponibilidad de información que describa las características del producto?		1	
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la disponibilidad de instrucciones de trabajo?		1	
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la disponibilidad el uso del equipo apropiado		1	
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento de medición?		1	
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la implementación del seguimiento y de la medición?		1	
Se planifica y efectúa la producción y la prestación del servicio considerando la implementación de actividades de liberación, entrega y post-entrega?		1	


Requisitos	SI	NO	P
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio			
Se validan los procesos donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores?		1	
La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados?		1	
Se establecen las disposiciones para la aprobación de equipos y calificación del personal?		1	
Se establecen las disposiciones para el uso de métodos de procedimientos específicos?		1	
Se establecen las disposiciones para los requisitos de los registros y la revalidación?		1	
7.5.3 Identificación y trazabilidad			
Se identifica el producto por medios adecuados, durante todo el proceso de realización del producto?	1		
Se identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición?	1		
Cuando la trazabilidad es requisito, se controla y registra la identificación única del producto?		1	
7.5.4 Propiedad del cliente*			
7.5.5 Preservación del producto			

Requisitos	SI	NO	P
Se preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega final al destino previsto?	1		
Esta preservación (del producto y sus partes) incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección?	1		
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición*			
Capítulo 8 de la Norma INTE-ISO 9001:2008*			

Nota:

*Los requerimientos señalados no fueron incluidos dentro del analisis realizado, debido al enfoque de clientes, procesos y tipo de organización a la cual se le aplico el estudio.

ANEXO 4: Manual y procedimientos del sistema de gestión de calidad

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	1/14	

1. Alcance

Este documento representa la base del formato y contenido exigido por parte de la norma ISO 9001:2008 para poder determinar que el Departamento Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José, cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la norma de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Tomando como requisito por parte de todos los funcionarios que integran a la municipalidad su aplicación inmediata en todos los procesos desarrollados de forma de que deben velar por su desarrollo de forma eficiente y eficaz.

Promoviendo de esta forma la mejora continua del desarrollo de las funciones que se ejecutan dentro del departamento.


1.1. Política y objetivos de calidad

1.1.1. Política

Para el Departamento de Plataforma de Servicios la búsqueda constante de técnicas, herramientas, procesos y actividades para mejorar la calidad de gestión, mediante el desarrollo de programas y proyectos que promuevan el desarrollo de un mejor servicio de los trámites solicitados por parte de los usuarios a la municipalidad de San José.

1.1.2. Objetivo

Promover los diversos servicios prestados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	2/14	

de forma eficiente y eficaz de forma constante por medio de los diversos proyectos, programas y planes de gestión que promuevan el control y mejora continua de los procesos.

1.2. Generalidades

1.2.1. Usuario


Los usuarios están integrados por parte de los diferentes Gestores de Servicios que integran el Departamento de Plataforma de Servicios en coordinación con el Director Departamental, al igual que de forma indirecta todos los usuarios finales los cuales solicitan los servicios desarrollados por el departamento.

1.2.2. Ubicación

La ubicación de los procesos de coordinación de Gestión de Calidad se encuentra en las instalaciones principales de la Municipalidad de San José, en el primer piso del edificio " José Figueres Ferrer".

1.2.3. Misión

Garantizar que los promovidos por la Municipalidad de San José cumplan con las expectativas de calidad y eficiencia de los todos los usuarios del Cantón.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	3/14	

1.2.4. Visión

Consolidar al Departamento de Plataforma de Servicios como el ente encargado en brindar soluciones a las solicitudes de trámites de bienes y servicios a los usuarios del Cantón de San José.


1.2.5. Organigrama

Organigrama Institucional donde se ubica el Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José



1.3. Responsabilidad

El monitoreo, control, seguimiento y mejora continua de los servicios gestados por el Departamento de Plataforma de Servicios, para poder mantener los lineamientos establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2008 es responsabilidad del Encargado del

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	4/14	

Departamento, el cual puede contar con la delegación de estas funciones a un gestor de calidad.

1.4. Autoridad


El Encargado del Departamento de Plataforma de Servicios esta bajo la autoridad de poder brindar a la Gerencia de Provisión de Servicios de promover los lineamientos necesarios para el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, por medio de las revisiones establecidas anualmente para el constante proceso de mejora continua.

1.5. Referencias

La lista promovida a continuación representa los documentos necesarios para el desarrollo de las labores de control, medición y acciones correctivas para el desarrollo de la Gestión de la Calidad dentro del Departamento de Plataforma de Servicios.

1.6. Términos y definiciones

- **Proceso:** Conjunto de actividades desarrolladas por el Departamento de Plataforma de Servicios para desarrollar un bien o servicio para los usuarios.
- **Servicio:** Producto que brinda el Departamento de Plataforma de Servicios para satisfacer una necesidad del usuario.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	5/14	

- **Usuario:** Se entiende por toda persona que solicite un trámite para adquirir información o adquirir un bien o servicios que presta la Municipalidad de San José.

1.7. Exclusiones

Se excluye del Manual de Calidad los siguientes puntos de la Norma INTE-ISO 9001:2008:


- 7.3 Diseño y Desarrollo: Dado que los servicios prestados por parte del Departamento son establecidos de forma general para todos los entes municipales del país, no existe diseño y desarrollo de nuevos insumos.

1.8. Composición del Sistema de Gestión de la Calidad

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1. Requisitos Generales

El Departamento de Plataforma de Servicios tiene establecido el procedimiento **MSJ-DPS-PC-01** para la elaboración y control de documentos para los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad	Emisión	1/9/2014
			Página	6/14	

El departamento de Plataforma de Servicios hace un constante llamado al cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de:


- Un constante llamado al desarrollo por parte de los funcionarios a buscar cumplir con las necesidades de los usuarios, siempre en base a los requerimientos establecidos dentro de la Norma INTE-ISO 9001:2008
- Validación del cumplimiento de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad del departamento.
- Verificar que se cuenta con los recursos necesarios para poder desarrollar las diversas actividades de forma eficiente y eficaz.

5.2. Enfoque al Cliente

El Departamento de Plataforma de Servicios promueve la prestación de sus servicios de forma eficiente y eficaz, validando esto por medio del procedimiento **MSJ-DPS-PC-02**.

5.3. Planificación del sistema de gestión de la calidad

El establecimiento por parte del Departamento de Plataforma de Servicios de los objetivos enfocados a la calidad, promueven un entendimiento en todos los niveles organizacionales, siendo traducidos en acciones y resultados por parte todos los involucrados.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	7/14	

- Brindar bienes y servicios de forma eficiente y eficaz hacia todos los usuarios del Departamento de Plataforma de Servicios.
- Comunicar los puntos de mejora necesarios para poder desarrollar una mejora continua de los procesos desarrollados por el Departamento de Plataforma de Servicios.
- Promover de forma constante acciones que incrementen el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad dentro del Departamento de Plataforma de Servicios en base a los requerimientos de la Norma INTE-ISO 9001:2008.


Por ello se adjunta en la sección de anexos de este documento el mapa de procesos para el entendimiento del flujo de acciones para la mejora continua.

5.4. Representante de la dirección

Se seleccionara al Encargado del Departamento de Plataforma de Servicios como el representante de la dirección, el cual se le agregaran las responsabilidades de asegurar la medición, control y mejora continua utilizando el Sistema de Gestión de Calidad.

5.5. Revisión por la Dirección

El procedimiento que describe la revisión por parte de la Dirección, se desarrolla en el documento **MSJ-DPS-PC-03**.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	8/14	

6. Gestión de los Recursos

6.1. Provisión de los recursos


Los recursos promovidos para el desarrollo de las funciones de cada puesto laboral son utilizados de forma directa para generar los bienes y servicios establecidos para cada puesto, y se promoverán de manera que sean necesarios para desarrollar mejoras la prestación de estos servicios esto por medio de la Dirección de Recursos Humanos, y sus secciones enfocadas en los ámbitos de evaluación del desempeño, calidad de vida laboral y desarrollo del personal

6.2. Recursos Humanos

6.2.1 Competencia, formación y toma de conciencia

Por medio de la asistencia del Departamento de Recursos Humanos, se promueve el desarrollo de la búsqueda de perfiles que cumplan con las habilidades para poder ejecutar los diversos puestos laborales que se encuentran dentro del Departamento de Plataforma de Servicios de una forma eficiente y eficaz.

Y de igual forma promover la constante capacitación del personal en el uso de nuevos sistemas, herramientas o técnicas que promuevan un mejoramiento en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, formando parte de estas acciones la Sección del Desarrollo del Personal, del Departamento de Recursos Humanos.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	9/14	

7. Realización del Servicio


7.1. Planificación de la realización del servicio.

El Departamento de Plataforma de Servicios tiene identificados los procesos claves, estratégicos y de apoyo necesarios para la ejecución de los diversos insumos que provee a los usuarios de forma eficiente y eficaz. De forma que los procesos claves se encuentran alineados con los diversos requerimientos de un Sistema de Gestión de la Calidad. En donde se hace énfasis en cumplir los siguientes aspectos:

- I. Los requerimientos y objetivos de calidad para el servicio.
- II. La evidencia de que los puntos de control y estándares establecidos en los procesos se cumplen de acuerdo a los tiempos establecidos.
- III. La documentación y validación de los procesos en base a los estándares de calidad establecidos.

7.2.3. Comunicación con el cliente

Los flujos de comunicación para la interpretación de información por parte de los usuarios se desarrollan por medio del procedimiento **MSJ-DPS-PC-03**.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	10/14	

El Departamento de Plataforma de Servicios tiene la documentación necesaria para controlar de forma estandarizada los diferentes procesos desarrollados para poder promover la creación de los servicios prestados de utilizando de forma eficiente y eficaz los recursos necesarios.


Para cada una de las partes que conforman la prestación del servicio se establecen los siguientes procedimientos:

- I. **MSJ-DPS-PC-02**
- II. **MSJ-DPS-PC-03**
- III. **MSJ-DPS-PC-04**
- IV. **MSJ-DPS-PC-05**

Todos los puntos de control de la prestación del servicio pueden ser ejecutados si se cumplen los siguientes puntos:

- a) Información disponible que detalle el tipo de servicio y sus características
- b) Disponibilidad del equipo para la gestión de los procesos.
- c) Posibilidad de monitoreo y control una vez ejecutados los servicios.
- d) Promoción del seguimiento, medición y mejora de los servicios gestados.

8. Medición, Análisis y Mejora

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	11/14	


El Departamento de Plataforma de Servicios mantiene un control y seguimiento de para la comprobación de que los servicios gestados cumplen con lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad, buscando de igual forma el desarrollo de la mejora continua del sistema.

8.2. Seguimiento y medición

El desarrollo del monitoreo y seguimiento, al igual que la medición de los niveles de satisfacción de los servicios gestados por parte del Departamento de Plataforma de Servicio se medirán por medio de la percepción del usuario en relación a la hora obtener los servicios. La búsqueda de la constante retroalimentación por parte del usuario hacia el Departamento de Plataforma de Servicios se hace indispensable para poder determinar cómo se están desarrollando los procesos y poder determinar los posibles puntos de mejora para el departamento para ello se establece el procedimiento **MSJ-DPS-PC-03** ejecutado de forma anual.

8.2.2. Auditoría Interna

El Departamento de Plataforma de Servicios promueve la planificación y ejecución de auditorías internas con el fin de poder determinar que las actividades desarrolladas cumplen con los requerimientos establecidos dentro de la Norma INTE-ISO 9001:2008, realizándose como mínimo una auditoria por año, utilizando el procedimiento **MSJ-DPS-PC-05**.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	12/14	

De igual forma como medio de referencia se utilizan los procedimientos **MSJ-DPS-PC-06 y MSJ-DPS-PC-07** como parte del entendimiento del estado, importancia de los procesos y la visión de resultados de auditorías pasadas.

8.3. Control del Producto no Conforme

Por medio del procedimiento **MSJ-DPS-PC-08** el Departamento de Plataforma de Servicios promueve identificar las posibles disconformidades presentadas en relación a los servicios gestados, lo cual permite tomar decisiones para identificar, documentar y eliminar la disconformidad del proceso.


8.4. Análisis de datos

La recolección de datos forma parte de los principales mecanismos utilizados por parte del Departamento de Plataforma de Servicios para el desarrollo de evaluar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, identificando la satisfacción del cliente, los requerimientos del servicio gestado, proveedores y posibles acciones de mejora de procesos.

8.5. Mejora

8.5.2 Mejora Continua

El desarrollo de la Política de Calidad, junto con los Objetivos de Calidad establecidos para el Departamento de Plataforma de Servicios promueve la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, usando como base los resultados obtenidos por

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	13/14	

medio de los procedimientos de auditorías internas, el uso del análisis de los datos establecidos y las acciones correctivas.


8.5.2.1 Acción Correctiva

Mediante el desarrollo del procedimiento **MSJ-DPS-PC-07**, se establecen las acciones correctivas necesarias para eliminar la no conformidad con el servicio, determinando en primera instancia la causa de la no conformidad y evaluando posibles formas de eliminarla. Seguidamente implementando la documentación necesaria sobre los resultados de las acciones tomadas y su nivel de efectividad.

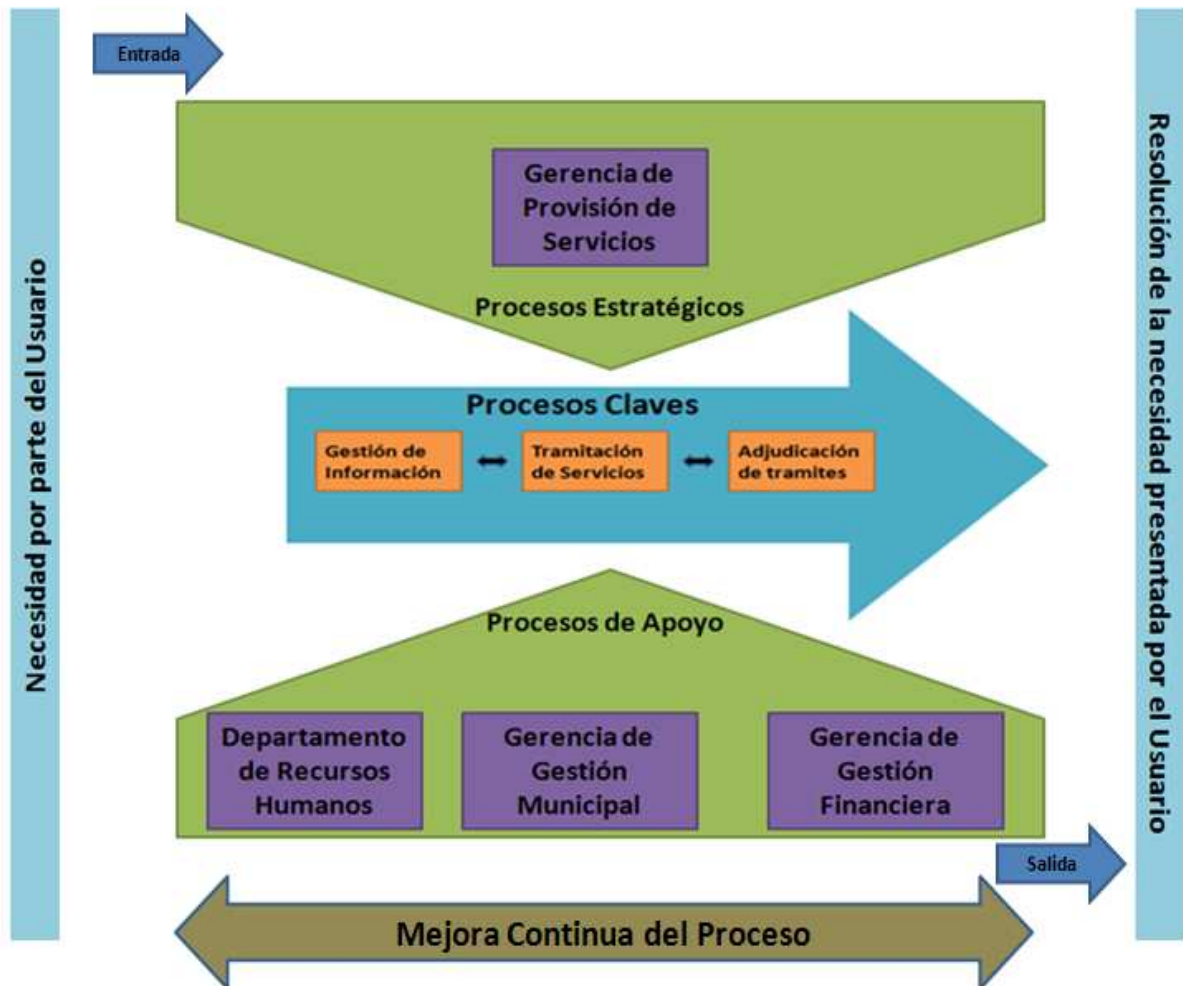
8.5.2.2 Acciones Preventivas


De igual forma que las acciones correctivas las acciones preventivas determinan el accionar del Departamento de Plataforma de Servicios en base a la constante validación de la Política, Objetivos de Calidad y alcances en relación al Sistema de Gestión de Calidad. Esto documentado dentro del documento **MSJ-DPS-PC-07**.

9 Anexos


Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-MC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Manual de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Pagina	14/14	

9.1 Mapa de Procesos



Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-DR-05	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Lista Maestra de Documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	1/1	

Código	Título	Versión	Fecha de emisión	Fecha última de revisión	Copia controlada	Ubicación	Responsable
MSJ-DPS-MC-01	Manual de Calidad	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-01	Elaboración o cambio de documentos	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-02	Revisión por la dirección	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-03	Medición de la satisfacción	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-04	Diagnóstico de las necesidades de los servicios de plataforma	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-05	Promoción de Control y Evaluación.	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-06	Auditorías de calidad	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-07	Acciones correctivas y preventivas	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-PC-08	Control de Producto/ Servicio no conforme	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-DR-01	Informe de Revisión desarrollado por la Dirección	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-DR-02	Informe de evaluación de las metodologías de regulación	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-DR-03	Registro de actividades	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-DR-04	Informe de no inconformidades	1	1/9/2014				PJAG-001
MSJ-DPS-DR-05	Lista Maestra de Documentos	1	1/9/2014				PJAG-001

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos	Emisión	1/9/2014
			Página	1/9	

1. Objetivo


Promover las pautas para la elaboración, control y registro de documentos en base al Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la actualización, mejora y disponibilidad de los documentos vigentes para el Departamento de Plataforma de Servicios.

2. Alcance

Todo documento expresado dentro del **MSJ-DPS-MC-01** debe ser elaborado de forma que sea parte de la evidencia necesaria para representar los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión son controlados de forma eficiente y eficaz.

3. Responsables para la creación

- **Encargado del Departamento:** Aprueba o rechaza los documentos emitidos para la ejecución en base a los diversos campos de ejecución.
- **Delegado de la calidad:** Elabora, valida, actualiza y corrige los documentos en relación a mantener los documentos vigentes con las pautas necesarias para su uso.
- **Cooperador de asistencia:** Los gestores de servicios son los responsables de mantener una constante promoción de revisiones y actualizaciones de los documentos en base a los procesos gestados.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	2/9	

4. Documentos de Referencia

- MSJ-DPS-MC-01
- MSJ-DPS-LC-01


5. Términos y Definiciones


- **Documento en trámite:** Todo documento que se encuentre en proceso de creación, aprobación o actualización.
- **Documento Vigente:** Todo documento que se encuentre con su versión más actualizada, utilizado como referencia de gestión de un procedimiento.

6. Elaboración de procedimientos:

6.1. Formato de documentación:

Encabezado: Todas las páginas de los documentos que describen los procedimientos deben contar con un encabezado estándar el cual contenga, fecha de elaboración, nombre del procedimiento, código, fecha de creación, número de páginas. Se adjunta un ejemplo para referencias:

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-XX- #	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	#
XXX- #	XXX- #		Nombre del Documento		Emisión	#/ #/ #
				Página	#/ #	

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	3/9	

Partes del encabezado: Elaborado y Aprobado: Nombre de la persona encargada de crear el documento y aprobarlo, utiliza como referencias las iniciales del nombre y apellido en ese orden y el número de Carnet asignado dentro del Departamento.

Código: La composición del código consta de 4 variables:

- Abreviatura del nombre de la Municipalidad
- Abreviatura del Departamento dueño del documento
- Abreviatura del tipo de documento
- Numero de documento


Siglas

- MSJ: Municipalidad de San José
- DPS: Departamento de Plataforma de Servicios
- PC: Procedimiento de Calidad
- RC: Registros de Calidad
- MC: Manual de Calidad

6.2. Formato de procedimientos, instructivo o registro

- Tipo de papel: tamaño carta, papel bond blanco
- Letra: tipo de letra Arial tamaño 12
- Espacio: Los espacios entre líneas tienen que ser de espacio 2.0 y "justificado"

6.3. Información contenida

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	4/9	

Todo procedimiento debe contener como mínimo la siguiente información:


- Objetivo: Razón del documento
- Alcance: Actividades, documentos y procesos que cubre el documento
- Responsables: Se identifican los encargados del proceso
- Referencias: Mención de todos los documentos tanto internos como externos que afectan el desarrollo del procedimiento descrito
- Definiciones y Términos: Alinear el concepto en base a la información procesada.
- Descripción del procedimiento: Describir en forma breve como se desarrolla el procedimiento.
- Anexos: Documentos relativos al procedimiento, pueden ser diagramas de flujo, fichas técnicas o referencias visuales.

7. Control de documentos

Los controles establecidos para la identificación, protección, almacenamiento, validación y disposición de los documentos, se encuentran desarrollados de la siguiente forma:

7.1. Revisión y aprobación

Los documentos deben ser validados por el Encargado del Departamento, el Delegado de Calidad y los Gestores de Servicio, para confirmar que los documentos cuentan con

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos	Emisión	1/9/2014
			Página	5/9	

los requerimientos establecidos al igual que el desarrollo de una estructura actualizada y en base a los lineamientos del Sistema de Calidad.


Estos documentos ya aprobados se deben agregar en la lista maestra de control de documentos con la información descrita en el documento **MSJ-DPS-RC-01**

7.2. Distribución

El Delegado de Calidad una vez que tiene revisado y aprobado un documento se debe promover el siguiente procedimiento:

- I) Remover las versiones anteriores fuera el caso de que existen versiones anteriores.
- II) Archivar de forma física y virtual: por medio del Departamento de Documentación una versión física del documento, con la ubicación "Departamento de Plataforma de Servicios" y el tipo de documento que se está archivando. De forma simultánea subirlo a la base de datos red de la Municipalidad de San José como un documento de referencia catalogado según el tipo de este.
- III) Agregar el documento dentro del documento de referencia **MSJ-DPS-RC-01**
- IV) De forma virtual cargarlos a la página web de la Municipalidad de San José, si su contenido no es información sensible.

7.3. Incorporación de cambios en documentos

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	6/9	

Toda actualización de información de los documentos debe llevar el mismo proceso descrito anteriormente, esto para llevar un control de las versiones, encargados, tiempos de creación y aprobación.

7.4. Emisión y control de cambios en los documentos


Para determinar los cambios desarrollados dentro del documento, se deben indicar en letra del mismo formato pero usando tinta roja para indicar cuáles son las modificaciones agregadas, los cuales deben ser aprobadas por todos los responsables del procedimiento.

7.5. Copias controladas

Los documentos desarrollados como copias controladas, son todas aquellas que una vez completado su aprobación y validación el Encargado Departamental considera que son copias de información sensitiva que pueden ser entregadas a por cualquier medio (físico o virtual) cuando es solicitado formalmente pero que siempre se encuentran dentro del desarrollo de las funciones del departamento.

7.6. Copias no controladas

Los documentos desarrollados como copias no controladas, son todas aquellas que una vez completado su aprobación y validación el Encargado Departamental considera que son copias de información sensitiva que pueden ser entregadas a por cualquier medio (físico o virtual) pero una vez fuera del control del departamento necesita ser

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	7/9	

indicadas para validar que no sean interpretadas como documentos actualizados y pueden existir versiones más nuevas.

8. Control de los registros

8.1. Registros

Los diversos registros deben promover evidencia de la ejecución de las diversas actividades establecidas en los procedimientos documentados aprobados previamente.

8.2. Identificación


Por medio del código MSJ-DPS-RC- ## se determina de forma consecutiva la versión y registro dentro de la lista maestra de documentos.

8.3. Almacenamiento

Los documentos de calidad y sus registros se encuentran almacenados dentro de la carpeta "Documentación de Gestión de Calidad", en "Sistema C", en la carpeta "Documentación".

8.4. Protección, recuperación y retención

El almacenamiento en la nube virtual permite tener una copia actualizada de los documentos vigentes, los cuales son actualizados cada 6 meses o agregados conforme se presentan nuevas versiones de documentos.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	8/9	


8.5. Formato documental según el Departamento de Plataforma de Servicios

Todo documento desarrollo por el Departamento de Plataforma de Servicios debe contener los requerimientos establecidos según el tipo de documento y los indicados por el departamento.

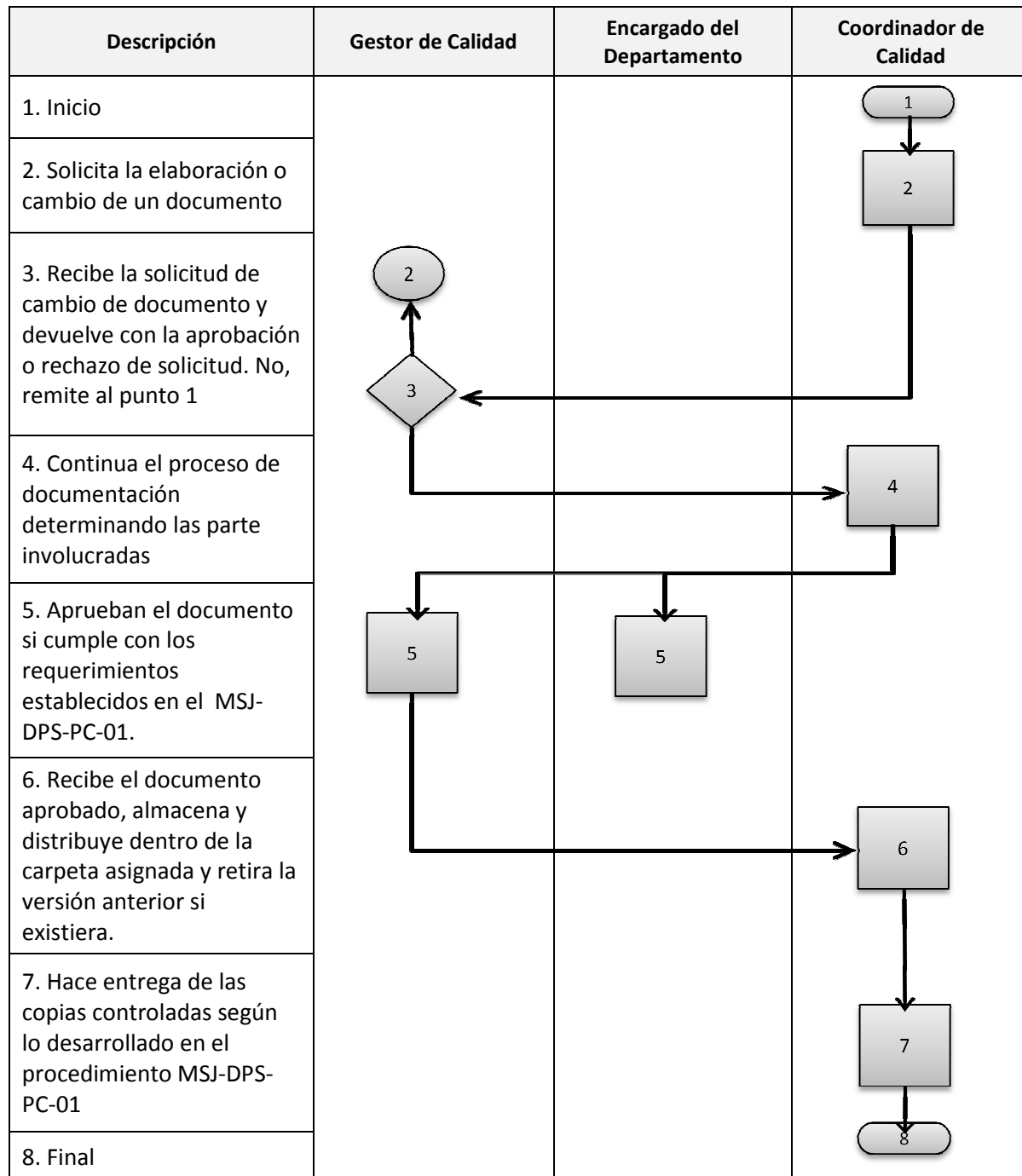
8.6. Hojas de celdas


Se consideran todos los documentos elaborados que contengan como principal contenido plantillas u hojas cuadrículadas de información, las cuales deben tener el mismo formato establecido en los puntos anteriores y llevar el mismo proceso de aprobación para su uso dentro del departamento.

9. Anexos

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Elaboración y control de los documentos		Emisión	1/9/2014
				Página	9/9	

9.1 Diagrama de flujo de la solicitud o cambio de un documento



Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-02	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Revisión de la Dirección		Emisión	1/9/2014
				Página	1/3	

1. Objetivo

Promover la revisión y control del cumplimiento de la política y objetivos de calidad establecidos en función de los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, para promover las acciones correctivas necesarias si fuera el caso

2. Alcance


Todas las revisiones desarrolladas por la Dirección en materia de validación de objetivos y política en materia de calidad del Departamento de Plataforma de Servicios.

3. Responsables para la creación

El Encargado de Departamento, debe promover la creación y participación de las revisiones programas, junto con el gestor de calidad de preparar los puntos a tomar en cuenta para el desarrollo de las validaciones. De igual forma los coordinadores de calidad forman parte del proceso en relación a la recopilación de información cuando sea necesario.

4. Referencias

- **MSJ-DPS-PC-03**
- **MSJ-DPS-PC-04**
- **MSJ-DPS-PC-05**

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-02	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Revisión de la Dirección		Emisión	1/9/2014
				Página	2/3	

- **MSJ-DPS-PC-06**


5. Términos y definiciones

Revisión: medio por el cual se determina la actividad que asegura el cumplimiento de los objetivos y la política de calidad establecida.

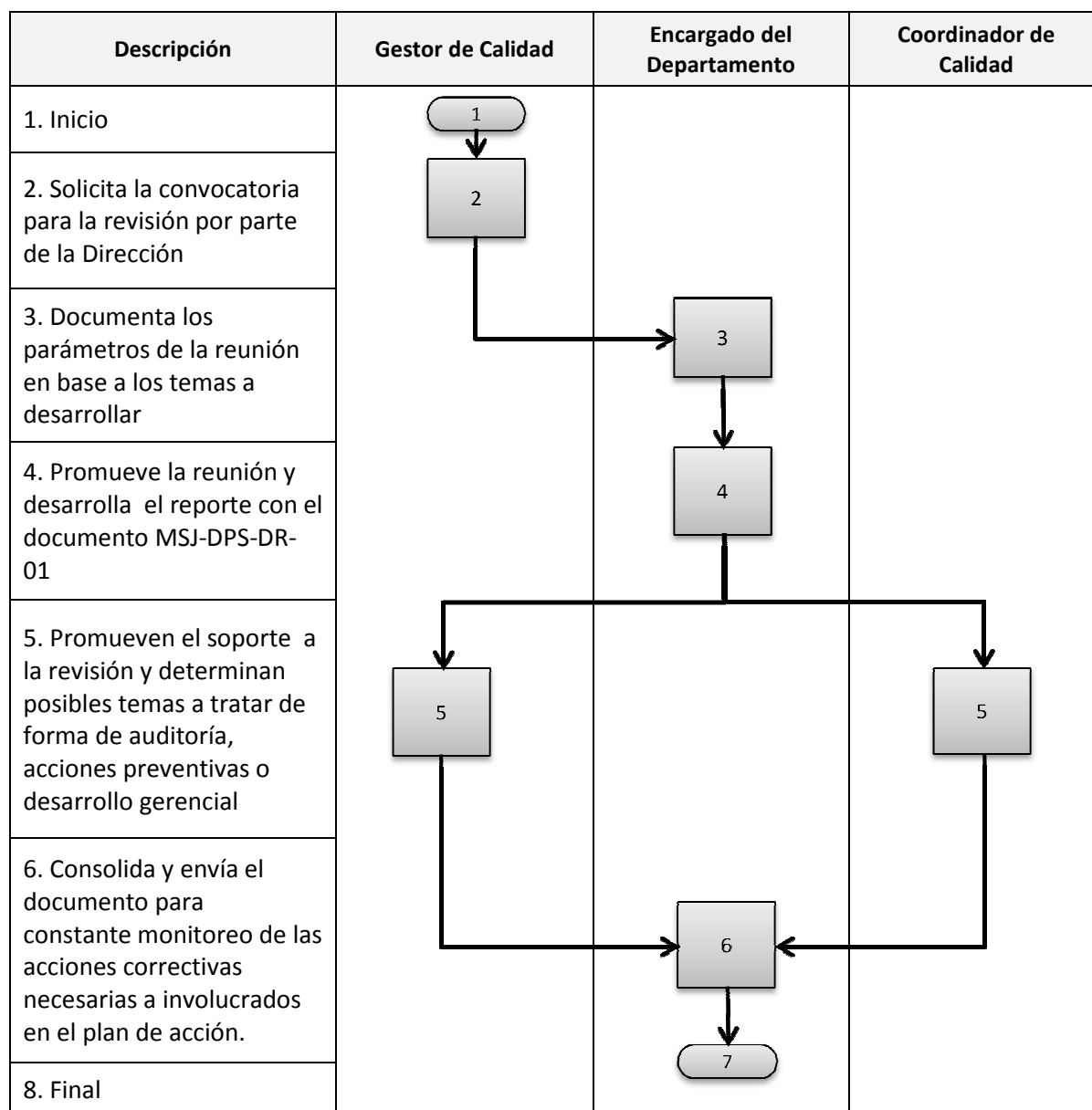
6. Descripción del procedimiento


- El Encargado de Departamento determina los integrantes de la ronda de control y las indicaciones de día, hora y lugar para dar inicio al procedimiento.
- El Gestor de Calidad debe promover control de los ítems a desarrollar por medio de la plantilla **MSJ-DPS-PC-01** donde se determina donde se establecen los puntos a desarrollar, integrantes de la reunión y los principales puntos a validar después de la revisión
- Se promueve un informe al Encargado de Departamento por medio del documento **MSJ-DPS-PC-02** y el resumen de revisión **MSJ-DPS-DR-01**.
- El Encargado de Departamento aprueba o rechaza el reporte con los comentarios desarrollados en el documento **MSJ-DPS-PC-02** para continuar con las acciones correctivas si fueran necesarias.

7. Anexos

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-02	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Revisión de la Dirección		Emisión	1/9/2014
				Página	3/3	

1.1. Diagrama de flujo del procedimiento



Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-03	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Medición de la satisfacción	Emisión	1/9/2014
			Página	1/2	

1. . Objetivo

Validar que las metodologías de regulación son las adecuadas para promover una recolección de información real de la visión de los usuarios.

2. Alcance

El procedimiento abarca todo el Departamento de Plataforma de Servicios, desde las acciones de los gestores de plataforma como el Encargado de Departamento.

3. Responsabilidades


Gestores de Calidad: los Gestores de Calidad se encargan de promover la información necesaria en base a como se desarrollan los procedimientos y brindar información directa si es solicitada.

Encargado de Departamento: coordinar y aprobar la recolección de información necesaria para la medición de la metodología establecida para la recolección de información.

Coordinar de Calidad: consolidar la información recolectada y comparar con los estándares establecidos, y documentar los resultados alcanzados en el documento **MSJ-DPS-DR-02.**

4. Referencias

- **MSJ-DPS-DR-02**

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-03	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Medición de la satisfacción		Emisión	1/9/2014
				Página	2/2	

5. Términos y definiciones

Usuario: Persona o ente que solicita de formalmente un servicio prestado por la Municipalidad de San José.


Satisfacción de usuario: nivel de calidad identificado por el usuario en el servicio prestado.

6. Descripción del procedimiento

Por medio del documento **MSJ-DPS-DR-02** se llena los puntos mencionados determinando los diversos criterios para determinar el nivel de cumplimiento de las metodologías de regulación. El procedimiento se debe realizar de forma semestral, sin embargo dependiendo el nivel de cumplimiento y las acciones correctivas necesarias se recomienda que se genere trimestralmente para poder llevar un mejor control de los planes de acción establecidos si fuera necesario.

7. Anexos

No aplica.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-04	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Diagnóstico de las necesidades de los servicios de plataforma		Emisión	1/9/2014
				Página	1/3	

1. Objetivo

Promover un diagnóstico de las necesidades de regulación de los servicios del Departamento de Plataforma de Servicios

2. Alcance

El Departamento de Plataforma de Servicios y todos los involucrados en el desarrollo de prestación de servicios municipales.

3. Responsabilidades


Encargado del Departamento: El encargado del departamento promueve la aprobación de la estrategia del plan de trabajo para el diagnóstico de necesidades de regulación

Coordinador de Calidad: determina los pasos a desarrollar la validación o creación de la metodología de regulación de los servicios.

Gestor de Calidad: Los gestores de calidad se encargan de promover el apoyo necesario en relación a las diversas actividades del plan de trabajo establecido por el coordinador de calidad.

4. Referencias

- MSJ-DPS-DR-02
- MSJ-DPS-DR-03

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-04	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Diagnóstico de las necesidades de los servicios de plataforma		Emisión	1/9/2014
				Página	2/3	

5. Términos y definiciones

Servicio: Toda acción, trámite o actividad generada por el departamento que es entregada a un usuario final.


Regulación: Promover normas o reglas a un determinado proceso o actividad.

6. Descripción del procedimiento

Se desarrolla en primera instancia el plan de trabajo para promover el diagnóstico de las necesidades de los servicios de plataforma, recopilando la información sobre las necesidades detectadas por medio de la investigación de campo del proceso desarrollado por los gestores de plataforma.

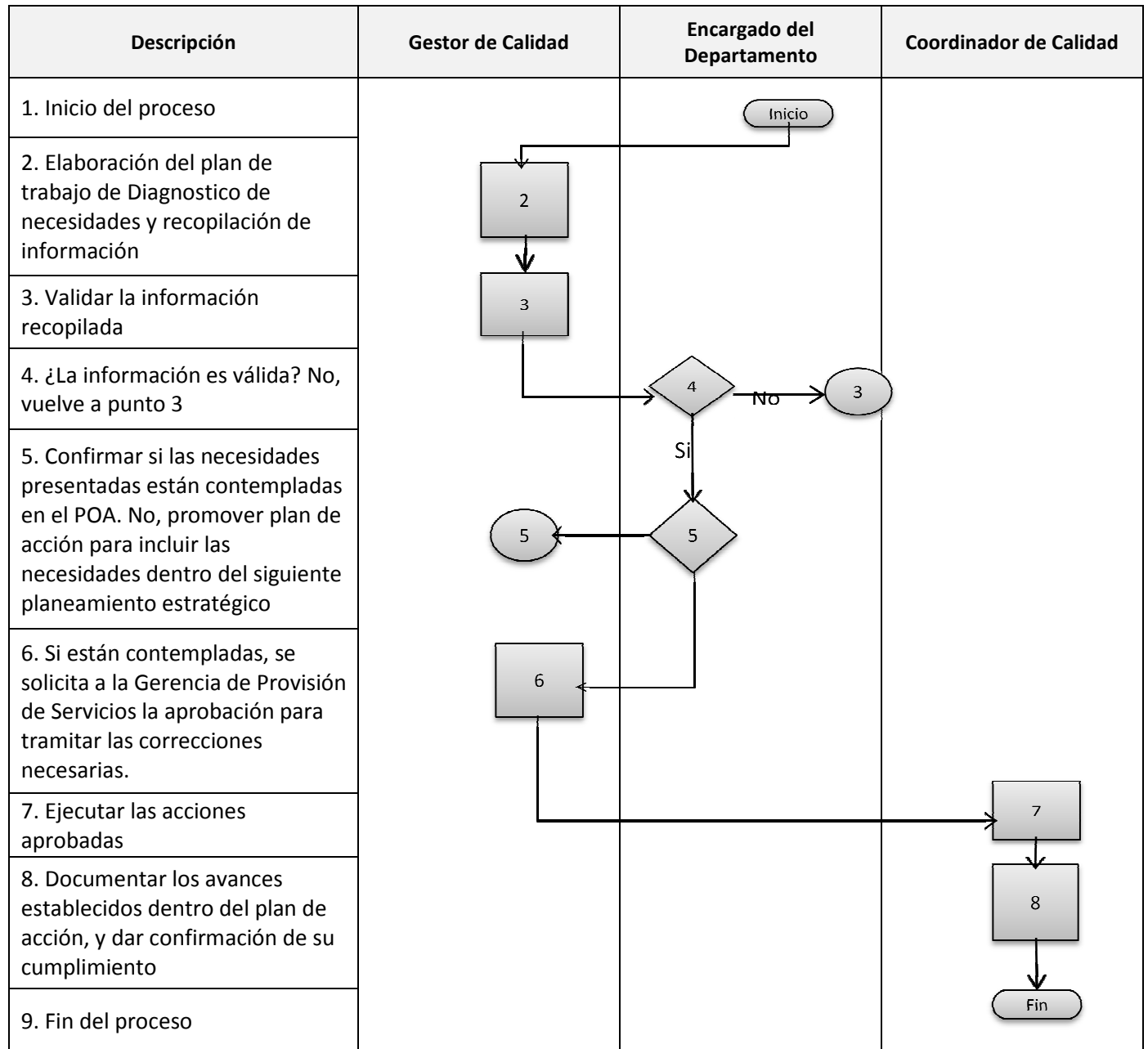
Una vez completado el diagnóstico, se determina si las posibles necesidades son requeridas para el desarrollo fundamental del servicio y se encuentran dentro de los requerimientos del POA.


Si están contempladas se envía la solicitud a la Gerencia de Provisión de Servicios para su aprobación, de no ser parte del POA el encargado del departamento junto con los gestores de calidad debe promover la estrategia interna necesaria a manera de objetivos y política de calidad que puedan desarrollarse de forma que se puedan determinar la construcción de la metodología de regulación.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-04	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Diagnóstico de las necesidades de los servicios de plataforma		Emisión	1/9/2014
				Página	3/3	

7. Anexos

7.1 Diagrama de flujo del procedimiento



Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-05	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Promoción de Control y Evaluación		Emisión	1/9/2014
				Página	1/3	

1. Objetivo

Identificar los instrumentos o medios de control y medición.

2. Alcance

Todo el Departamento de Plataforma de Servicios y los diversos entes involucrados en el desarrollo de las funciones desarrolladas.

3. Responsabilidad


Encargado del Departamento: se encarga de promover los programas de control y evaluación del departamento

Gestor de Calidad: validar los programas de control y evaluación sean ejecutados según lo establecido teniendo en cuenta la consolidación de información de informes anteriores.

Coordinador de Calidad: promover el desarrollo de las actividades descritas en el programa

4. Referencias

- MSJ-DPS-DR-01
- MSJ-DPS-DR-02

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-05	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Promoción de Control y Evaluación		Emisión	1/9/2014
				Página	2/3	

5. Términos y definiciones

Evaluación: Forma de comparar los resultados actuales con una línea base o referencia.


6. Descripción del procedimiento

En base al programa de control y evaluación desarrollado anualmente, se determina los indicadores a tomar en cuenta según los puntos de mejora encontrados dentro de los periodos anteriores. Incrementando los periodos de evaluación si los resultados alcanzados demuestran la necesidad de una mejora rápida de los procesos.

Una vez desarrolladas las mediciones se documentan los resultados y se envían a validar para la toma de acciones correctivas si llegasen a ser necesarias en alguno de los campos de control establecidos.

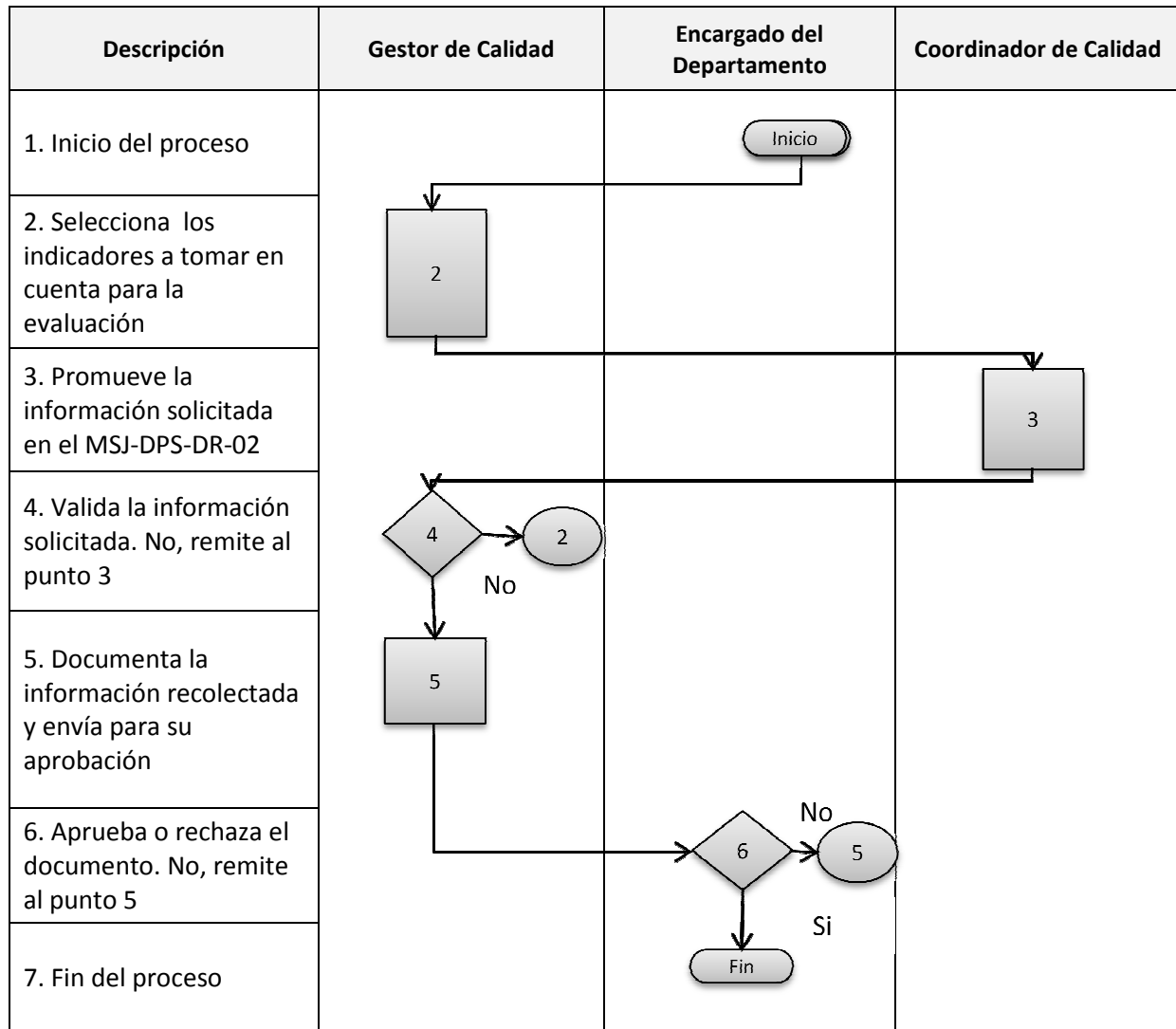
6.1 Indicadores


- Porcentaje de puntos de mejora resueltos: Fórmula(Numero de puntos de mejora establecidos completos/ total de puntos de mejora establecidos)*100)
- Puntos de mejora detectados en el periodo de evaluación: Formula (Numero de puntos de mejora reportados/ Total de puntos de mejora encontrados en la inspección)*100)

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-05	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Promoción de Control y Evaluación		Emisión	1/9/2014
				Página	3/3	

7. Anexos

7.1. Diagrama de flujo del procedimiento



Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-06	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
Auditorías de Calidad	Emisión		1/9/2014		
PJAG-001	LRV-390			Página	1/3

1. Objetivo

Validar por medio del procedimiento de auditoría el nivel de cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión de la calidad en base a la Norma INTE-ISO 9001:2008, y el desarrollo de las mejoras continuas en base a los resultados obtenidos.

2. Alcance

Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José.

3. Responsabilidad


Encargado del departamento: promover el desarrollo del cumplimiento del procedimiento

Gestor de calidad: velar por la ejecución del procedimiento al igual que controlar, participar de las actividades a desarrollar.

Coordinador de calidad: cumplir con las actividades asignadas, y promover la participación de las partes involucradas.

4. Referencias

- MSJ-DPS-PC-02

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-06	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Auditorias de Calidad		Emisión	1/9/2014
				Página	2/3	


5. Términos y definiciones

Auditoria: es un proceso constante que permite la documentación, análisis y recolección de evidencia de medir el nivel de cumplimiento de los requerimientos establecidos con la Norma INTE-ISO 9001:2008. Se determinan dos tipos, las internas que sirven de medio de control interno para hacer las correcciones necesarias para estar preparados para promover un proceso de auditoría externa que tiene como impacto el análisis del nivel de cumplimiento de los requerimientos establecidos y como ente externo a la organización certifica el cumplimiento total, parcial o no conforme de los requerimientos.

6. Descripción del procedimiento

En primera instancia el encargado del departamento determina si es viable desarrollar un proceso de auditoría interno en primera instancia para luego proseguir a la solicitud de una auditoría externa por parte de un ente externo.

Una vez que se confirma el proceso de auditoría se consolida toda la información necesaria para iniciar el proceso por parte del grupo auditor que ya tiene en sus manos los documentos relacionados al sistema.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-06	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
Auditorías de Calidad	Emisión		1/9/2014		
PJAG-001	LRV-390			Página	3/3

El proceso inicia con la validación de la ejecución de los procesos según lo establecido en la documentación previamente entregada al grupo auditor. Conforme se va desarrollando la auditoría la comunicación entre los grupos de trabajo se puede desarrollar para aclarar dudas sobre los procesos desarrollados.


Una vez completa la validación de la documentación, se comienza el proceso de reporte por parte del grupo auditor para determinar, el cumplimiento total, parcial o nulo de los requerimientos y las acciones correctivas necesarias para poder cambiar el resultado obtenido en la auditoría.

Siempre dando como recomendaciones la mejora continua de los procesos al igual que determinar, las acciones a tomar para promover las auditorías de seguimiento para verificar el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en el reporte final de auditoría.

7. Anexos

7.1 Requisitos para ser auditor interno

- Curso aprobado de auditor interno sobre la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- El auditor no puede pertenecer al Departamento de Plataforma de Servicios.
- Experiencia en procesos de gestión de calidad mínima de dos años.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-07	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Acciones correctivas y preventivas	Emisión	1/9/2014
			Página	1/3	

1. Objetivo

Determinar la metodología para el desarrollo de acciones correctivas y preventivas en base a las no conformidades encontradas

2. Alcance

Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José.

3. Responsables


Encargado del departamento: aprueba las acciones correctivas y preventivas establecidas en base a los criterios establecidos para la metodología de regulación.

Gestor de Calidad: Debe preparar la lista de no conformidades para que se aplique las acciones correctivas establecidas para cada uno de los puntos que requieren intervención.

Coordinador de calidad: deben promover el desarrollo de las metodologías de regulación estén conforme al os requerimientos del sistema de gestión de la calidad.

4. Términos y definiciones

Acción correctiva: Toda acción que promueve el desarrollo de eliminar las causas que generaron el desarrollo de un no conformidad.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-07	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Acciones correctivas y preventivas	Emisión	1/9/2014
			Página	2/3	

Acción preventiva: Toda acción que promueva el desarrollo de prevenir una posible no conformidad detectada y resuelta por medio de una acción correctiva.

5. Referencias

- MSJ-DPS-PC-05
- MSJ-DPS-PC-06

6. Descripción del procedimiento

6.1 Pre procedimientos


En primera instancia se identifican los tipos de acciones correctivas a desarrollar, en base a los siguientes tipos:

- Resultados de auditorias
- Perdida de cumplimiento de objetivos de calidad y política de calidad
- Disconformidad con los indicadores de proceso
- Insatisfacción de los servicios prestados por el departamento

6.2 Procedimientos

Se identifica la causa por las cuales se desarrollo la no conformidad del proceso, utilizando el documento **MSJ-DPS-DR-04**.

Seguidamente el equipo de trabajo valida la raíz del problema y determina las acciones correctivas que determinan una solución definitiva a evitar repetir la no conformidad, la


Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-07	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
Acciones correctivas y preventivas			Emisión	1/9/2014		
PJAG-001	LRV-390		Página	3/3		

cual debe tener como mínimo un punto de control para poder confirmar que no puede volverse a repetir el error por las mismas razones descritas.

Finalmente, se documentan las causas de la no conformidad, las acciones a tomar, los involucrados y el periodo de tiempo establecido para implementar la solución.

7. Anexos

No aplica.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-PC-08	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Control de Producto no conforme	Emisión	1/9/2014
				Página	1/2

1. Objetivo

Identificar y controlar los servicios que no son desarrollados como parte de los establecidos por el departamento, por medio del establecimiento de una metodología de análisis.

2. Alcance

Departamento de Plataforma de Servicios de la Municipalidad de San José.


3. Responsabilidad

Encargado del departamento: definir los criterios para la metodología de regulación, y aprobar la identificación de los servicios no conformes.

Gestor de calidad: Velar por el cumplimiento de este procedimiento, identificando servicios desarrollados por parte de los gestores de plataforma que no forman parte de los establecidos dentro de la documentación del departamento. Determinar las acciones correctivas si fuese necesaria.

Coordinador de calidad: Deben promover el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el sistema de gestión de la calidad, al igual que promover el cumplimiento de la metodología de regulación.

4. Términos y definiciones

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-PC-08	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Control de Producto no conforme		Emisión	1/9/2014
				Página	2/2	

Servicio: Todo insumo generado por el departamento que no está identificado como conforme.

5. Referencias

- **MJS-DPS-DR-04**
- **MJS-DPS-PC-05**


6. Descripción del procedimiento

Se inicia con el recibimiento de información que identifica la falta de documentación, puntos de control o validación de un servicio gestado, que no cumple con el sistema de gestión de calidad. A partir de eso inicia la solicitud de recolección de información por medio del procedimiento **MJS-DPS-PC-05** para determinar las acciones correctivas, y comunicación a las parte interesadas del impacto del servicio no conforme.

Se declara como no conforme hasta que se complete el plan de acción establecido para mitigar la no conformidad del servicio. Y reportar como no aplicable como parte de un procedimiento de auditoría ya que se encuentra en proceso de acción correctiva.

7. Anexos

No aplica.

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-DR-01	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
PJAG-001	LRV-390		Informe de revisión desarrollado por la Dirección		Emisión	1/9/2014
				Página	1/1	

Informe de Revisión desarrollado por la Dirección

Fecha de Revisión: _____


Fecha de entrega de informe: _____

Fecha de aprobación: _____

Puntos desarrollados	Observaciones	Acciones a desarrollar	Responsables	Tiempos para su desarrollo	Encargado
Política de calidad					
Objetivos de calidad					
Conformidad de procedimientos					
Estado de documentación					
Acciones correctivas					
Puntos de control					
Puntos de mejora					
Estado de servicios no conformes					
Otros					

Ejecutado por: _____

Aprobado por: _____

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José	Código: MSJ-DPS-DR-02	
			Departamento de Plataforma de Servicios	versión	1
PJAG-001	LRV-390		Informe de evaluación de las metodologías de regulación	Emisión	1/9/2014
				Página	1/1

Informe de las metodologías de regulación

Fecha: _____


Metodología utilizada: _____

Encargado: _____

<p>1. La metodología es válida para el desarrollo de los procesos descritos? Describe las razones de su respuesta.</p>
<p>2. Se cumplen las necesidades de regulación? Describe las razones de su respuesta</p>
<p>3. La metodología cumple con los requerimientos del sistema de gestión de calidad? Describe las razones de su respuesta</p>
<p>4. Las herramientas utilizadas están aprobadas para su uso? Sí No</p>
<p>5. La información obtenida de la herramienta sirve para la interpretación y toma de decisiones para el desarrollo del sistema de gestión de calidad? Describe las razones de su respuesta</p>
<p>Comentarios u observaciones</p>

Firma de responsable: _____

Aprobación del informe: _____

Elaborado	Aprobado		Municipalidad de San José		Código: MSJ-DPS-DR-04	
			Departamento de Plataforma de Servicios		versión	1
Informe de inconformidades			Emisión	1/9/2014		
PJAG-001	LRV-390		Página	1/1		

Fecha: _____

Numero de No conformidad: _____

Tipo de no conformidad: _____

Acción Preventiva:
1 ¿Por qué?
2 ¿Por qué?
3 ¿Por qué?
4 ¿Por qué?
5 ¿Por qué?

Acción Correctiva
Descripción de las acciones a desarrollar
Indicar puntos de control para validar la acción correctiva:

Tiempo de implementación de acción correctiva: _____

Encargado de ejecutar la Acción Correctiva: _____

Ejecutado por: _____

Aprobado por: _____