

Gobierno de la Provincia de Salta
Secretaría General de la Gobernación
Secretaría de la Función Pública
Dirección General de Calidad de los Servicios

MANUAL INSTRUCTIVO PLAN DE CALIDAD 2.014

APROBADO POR RESOLUCION N° 229D/14 S.G.G.
PRORROGADO POR RESOLUCION N° 507D/14 S.G.G.

SALTA, ARGENTINA

INDICE

Índice	2
Introducción	4
Actividad N° 1: Definir los objetivos de la calidad	5
Actividad N° 2: Adecuar los objetivos para que sean medibles y coherentes con la política de calidad	7
Actividad N° 3: Declarar una política de calidad.....	8
Actividad N° 4: Adecuar la política de calidad a la misión del organismo	9
Actividad N° 5: Evidenciar el compromiso de la alta dirección	10
Actividad N° 6: Designar un encargado de la calidad	12
Actividad N° 7: Comprometerse a cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad	13
Actividad N° 8: Definir el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad	144
El diagrama de pareto	14
El diagrama de ishikawa	14
La lluvia de ideas	14
Taller de Benchmarking.....	14
Matriz de decisión	15
Actividad N° 9: Revisar el marco para su continua adecuación	16
Actividad N° 10: Realizar un manual de procesos	17
Actividad N° 11: Describir la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad..	22
Actividad N° 12: Planificar el Sistema de Gestión de la Calidad	24
Actividad N° 13: Establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia	25
Actividad N° 14: Aprobar la estructura y el cuadro de cargos.....	26
Actividad N° 15: Aprobar un Manual de Misiones y Funciones	27
Desarrollo	27
Objetivos del Manual de Misiones y Funciones.....	29
Diseño de la estructura del Manual de Misiones y Funciones.....	30
Actividad N° 16: Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que involucran el Plan de Calidad	32

Actividad N° 17: Realizar un Manual de Calidad	33
Estructura de un Manual de Calidad.....	33
Actividad N° 18: Documentar los procedimientos establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad.....	34
Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos ¡Error! Marcador no definido.	
Pasos para la realización de un Manual de Procedimientos..... ¡Error! Marcador no definido.	
Contenido de un Manual de Procedimientos.	45
Recomendaciones generales.....	45
Actividad N° 19: Elaborar el procedimiento para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de la información documentada.....	46
Actividad N° 20: Lograr la satisfacción de las partes interesadas	47
Sondeo de opinión	47
Clima laboral.....	47
Actividad N° 21: Determinar, proporcionar y mantener los servicios de apoyo como ser: comunicación y sistemas de información necesarios para el desarrollo del Plan de Calidad	50
Actividad N° 22: Hacer una guía de mejora continua.....	51
Actividad N° 23: Hacer una guía de acción correctiva.....	52
Actividad N° 24: Evaluar globalmente	53
Actividad N° 25: Emitir Carta de Servicios.	54
Actividad N° 26: Implementar un Sistema de quejas, reclamos y sugerencias.....	57
Actividad N° 27: Emprender acciones de Responsabilidad conforme Guía IRAM ISO 26000:2010. 59	
Actividad N° 28: Ampliar la modernización de la organización a través de las técnicas de la información y la comunicación	60
Actividad N° 29: Establecer un Sistema de Reconocimientos dentro de la organización para el personal y para equipos con iniciativas especiales, de evaluación y de mejoras.....	61
Actividad N° 30: Participar en foros, seminarios, congresos, cursos presenciales o no presenciales, formales o informales	63
Elaboración	64
Contacto.....	64

INTRODUCCION

El Plan de Calidad (operativo) aprobado por la Resolución N° 229D/14 y prorrogado por la Resolución N° 507D/14, ambas de la Secretaría General de la Gobernación, tienen elementos fundamentales para crecer y mejorar en una organización:

- 1- Es una sugerencia de un sistema de gestión, para aquellas unidades de gestión que no optaron por sistemas de aseguramiento o modelos de excelencia.
- 2- Es una herramienta que facilitará luego la implementación del sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2008, y más adelante con su versión 2.015.
- 3- Inicia el trabajo con evidencias concretas, lo que implica obligatoriamente para las organizaciones gestionar su documentación y conocimiento, con datos y registros, que se transformen en información confiable y que genere cambios de conductas en la cultura de la calidad.
- 4- Tiene integrado el indicador de gestión, con cuantificación por puntos, lo que permite una evaluación diaria de nivel diagnóstico (qué está hecho) y de mejora (qué falta hacer).
- 5- Es una guía de mejora que al completarse garantiza una organización organizada.

Atento a que se incluyen elementos novedosos en relación a los planes operativos existentes previamente, desde el año 1.999 hasta el año 2.013, la Dirección General de Calidad de los Servicios quiere aportar un manual instructivo para desplegar cada acción esperada, con dos razones/objetivos:

- 1- Desde que se aprobó y hasta que se produzca la medición que determina los reconocimientos hay poco tiempo. LOS ANIMO A TRABAJAR PARA SUMAR PUNTUACIONES AL CORTO PLAZO YA QUE EL MANUEL FACILITARÁ MUCHO EL QUÉ HACER, EL CÓMO HACERLO Y EL RESULTADO.
- 2- Deseamos concluir el año 2.014 con una Administración Pública del Poder Ejecutivo que haya realizado el mayor número de acciones esperadas según el Plan de Calidad, como corolario de todas las propuestas de capacitación que en este período se cumplieron, y que implican un esfuerzo invisible pero enorme de parte de los cursantes, organizadores, profesores, personal de apoyo y autoridades superiores.

ADVERTENCIA: Cualquiera sea el modelo de gestión que la organización tenga implementado, las evidencias que se piden según el Plan de Calidad, deben llegar a la Oficina de Calidad, por mail, preferiblemente, antes del 30 de noviembre de 2.014, a los efectos de considerarlas para los méritos, y si no, seguir remitiéndolas hasta agotar el modelo sugerido para innovarse en otro más exigente.

ACTIVIDAD N° 1: DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Síntesis:

Para establecer estos objetivos, la organización debe analizar en profundidad su política de la calidad. Dicho de otro modo, este análisis debe orientarse a examinar qué es lo que desea lograr la empresa con su Sistema de Gestión de Calidad. En este sentido, la finalidad primordial que debe guiar el funcionamiento del SGC es, sin dudas, poner en marcha el Proceso de Mejora Continua en la organización.

La norma ISO 9000:2005 define a los Objetivos de Calidad como “algo ambicionado o pretendido relacionado con la Calidad”. Todos los sistemas de gestión de gestión, de aseguramiento o de excelencia, tienen un concepto de objetivos de calidad.

También se requiere que lo que se pretende alcanzar esté expresado en términos que permitan claramente determinar si se ha conseguido o no lo propuesto, algo que resulta posible sólo si los objetivos de la calidad son medibles, objetivamente comprobables.

Por ejemplo, el objetivo "mejorar la calidad del producto" así expresado no permite determinar si se ha conseguido o no lo propuesto. Resulta necesario entonces definir también cuánto, en qué medida se desea mejorar la calidad del producto.

Otro aspecto importante a considerar es que los objetivos de la calidad deben establecerse en los niveles y funciones pertinentes, asignándolos a las personas correspondientes a fin de que resulten un instrumento para la mejora. Los objetivos tienen el cometido de concretar qué se desea conseguir, y son los elementos que sirven de referencia a las personas que tienen responsabilidad sobre los procesos que han de posibilitar alcanzar los retos planteados.

Es totalmente válido, y además recomendable, que los principales responsables de cada área de la organización establezcan objetivos en sus secciones, o mejor aún, que todos juntos definan objetivos comunes, de acuerdo con los procesos que atraviesan sus departamentos, y que posteriormente, en base a los objetivos generales, se deduzcan objetivos específicos a cumplir por cada área (funciones) para lograr el resultado general.

Los objetivos de calidad además deben estar perfectamente definidos, para todos los niveles, secciones, departamentos, divisiones etc. Todos los trabajadores deben estar perfectamente informados de que es lo que la organización espera de su trabajo para alcanzar el objetivo definido.

Finalmente, al momento de establecer objetivos, es conveniente tener en cuenta:

- las necesidades actuales y futuras de la organización,
- las necesidades actuales y futuras de los mercados en los que se actúa,
- los hallazgos pertinentes de las revisiones por la dirección,
- el desempeño actual de los productos y procesos,
- los niveles de satisfacción de las partes interesadas,

- los resultados de las auto evaluaciones,
- estudios comparativos (benchmarking),
- análisis de los competidores,
- oportunidades de mejora, y
- recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Los objetivos de calidad tienen que cumplir cuatro características:

- Que sean claros.
- Que sean medibles.
- Que sean alcanzables.
- Que sean motivadores

Los objetivos de calidad son algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Se basan en la política de la calidad de la organización. Generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la lista de objetivos de calidad.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **1. Lista de Objetivos de Calidad.**

ACTIVIDAD N° 2: ADECUAR LOS OBJETIVOS PARA QUE SEAN MEDIBLES Y COHERENTES CON LA POLÍTICA DE CALIDAD

Síntesis:

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede entender. Si no se lo entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”. H. James Harrington

Los objetivos de calidad han de ser establecidos en términos medibles y cuantificables, al objeto de comprobar si se han cumplido, así mismo se establecen plazos para su consecución.

Pueden fijarse objetivos de calidad a corto plazo (un año) o bien a medio plazo o largo plazo.

Se establece un objetivo general y en base al mismo se fijarán objetivos concretos para cada uno de los procesos.

Cuando los objetivos de calidad no se alcanzan, es necesaria una revisión de los procedimientos elaborados. Revisión de todas las actividades planificadas.

Cuando un objetivo de calidad no se alcanza hay que preguntarse el porqué, analizar todas las actividades, buscar la causa y actuar sobre ella. Toda esta investigación y análisis de porqué no se ha cumplido un determinado objetivo de calidad hay que dejarla documentada.

Los objetivos de calidad han de ser fijados de tal forma que den valores reales, que sirvan para mejorar la gestión. Normalmente son cifras relativas para ciertos casos y cifras absolutas para otros. Vemos un ejemplo de cómo se fija de forma errónea un objetivo de calidad.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el informe de evaluación acerca de la compatibilidad de los objetivos de calidad con la política aprobada.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **1. Lista de Objetivos de Calidad.**

ACTIVIDAD N° 3: DECLARAR UNA POLÍTICA DE CALIDAD

Síntesis:

La política de calidad es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que integra el manual de calidad y que resume y establece la misión y la visión de una organización orientadas a las expectativas de sus clientes y al compromiso con sus objetivos de calidad.

Para la confección de una política de calidad, se sugiere tener en cuenta 5 factores:

- **Los requisitos de la norma ISO 9001:2008:** la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.
- **Cliente:** gestionar la calidad es gestionar la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, por ejemplo la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- **Organización:** la política debe alinearse con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices ajenas a la misma o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser los adecuados al nivel de los empleados.
- **Dirección:** la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización.
- **Modelos estandarizados:** Pueden ser sistemas de gestión, de aseguramiento o de excelencia en la gestión.

Incluye las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, el acto administrativo que apruebe la política de calidad.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **3. Modelo Política de Calidad**

ACTIVIDAD N° 4: ADECUAR LA POLÍTICA DE CALIDAD A LA MISIÓN DEL ORGANISMO

Síntesis:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque define:

- lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- lo que pretende hacer, y
- el para quién lo va a hacer.

La misión se encuentra, principalmente, en el acto de creación de su organismo ya que es la razón de ser del mismo. Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes, a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma es útil para ponderar el ámbito en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" - Thompson y Strickland.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la lista de actividades que relacionan la política de calidad con la misión.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **4. Adecuación Política de Calidad y Misión.**

ACTIVIDAD N° 5: EVIDENCIAR EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Síntesis:

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia: a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;

- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el acta firmada por la Autoridad Superior, apoyando la política de calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, fomentando las revisiones, disponiendo los recursos necesarios, definiendo al representante de la dirección y designando un encargado de la calidad.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **5. Acta de compromiso de la alta dirección.**

ACTIVIDAD N° 6: DESIGNAR UN ENCARGADO DE LA CALIDAD

Síntesis:

El encargado de la calidad debe ser designado por la autoridad de la organización de entre el personal dependiente de la misma.

El acto de asignación de la función debe ser expreso. En definitiva se trata de encargar a una persona las siguientes funciones, independientemente de las que ya tenga: ejecución de las tareas necesarias para la planificación, instrumentación, desarrollo y documentación de las herramientas y técnicas de la calidad o mejora continua de la calidad de los servicios a cargo de la organización pública respectiva.

Dicha persona debe ser asertiva y proactiva, estar informada y formada en la teoría de la gestión de la calidad para el sector público y capacitarse permanentemente en las herramientas para la mejora continua.

El encargado de calidad desempeña sus tareas sin cobro de adicional remunerativo alguno.

Debe asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el acto administrativo de asignación de las funciones establecidas e implícitas para operar el sistema de gestión de la calidad. Puede ser una disposición, una resolución interna o ministerial.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **6. Designación de Encargado de Calidad.**

ACTIVIDAD N° 7: COMPROMETERSE A CUMPLIR CON LOS REQUISITOS Y DE MEJORAR CONTINUAMENTE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Síntesis:

La gente, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización.

El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción individual, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.

La implicación entre los miembros del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos. Las habilidades individuales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el acta firmada por el personal y las autoridades de la organización.

Puede imprimir la política de calidad, agregar esta frase abajo y hacerla firmar por todos los empleados con los que cuenta el organismo.

"De conformidad y en prueba de haber participado en la determinación de esta política, firmamos la presente y nos comprometemos a cumplir con los requisitos y a mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad". (Firma y Aclaración de las personas que trabajan en el Organismo).

ACTIVIDAD N° 8: DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA PARA ESTABLECER Y REVISAR LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Síntesis:

Es necesario establecer un marco y utilizar una técnica que permita establecer y revisar los objetivos de calidad. Se debe hacer un seguimiento de su avance o final cumplimiento.

Esto puede llevarse a cabo con la aplicación de una herramienta de gestión como ser Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Brainstorming, Benchmarking, Matriz de decisión, entre otros.

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha. El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas.

El diagrama de Ishikawa, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas o outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Un **Taller de Benchmarking**, consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Se puede hacer con otro organismo para comparar los avances en gestión de calidad y respecto a los objetivos establecidos por cada uno.

Una **Matriz de Decisión** es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información. Se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar servicios, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas. Para mejorar la calidad, una matriz de decisión puede ser útil en la selección de un proyecto, en la evaluación de soluciones alternativas a problemas, y en el diseño de los recursos.

Evidencia:

Se solicita como evidencia el uso de una herramienta de gestión, como ser diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, brainstorming, benchmarking, matriz de decisión, entre otros.

ACTIVIDAD N° 9: REVISAR EL MARCO PARA SU CONTINUA ADECUACIÓN

Síntesis:

La aplicación de la herramienta debe realizarse continuamente para evaluar el avance de los objetivos a lo largo del período en el que se lleva a cabo este plan operativo.

Evidencia:

La verificación debe hacerse con la misma herramienta usada en el punto 8 para su establecimiento.

ACTIVIDAD N° 10: REALIZAR UN MANUAL DE PROCESOS

Síntesis:

¿Qué es un manual?

Un manual de procesos, es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en un organismo, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Diferencia entre Procesos y Procedimientos

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Los procesos se centran, en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Sus objetivos están relacionados con los resultados que obtienen, y por ello se debe controlar que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos empleados en el momento apropiado y de forma correcta.

No debe confundirse proceso con procedimiento, ya que un procedimiento es una forma específica de llevar a cabo una actividad.

En síntesis, la diferencia radica en que un procedimiento permite que se realice una/s actividad/es, mientras que un proceso permite que se consigna un resultado. No obstante, es obvio, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento. Entonces podemos considerar a un proceso como continente y a los procedimientos como contenido.

Un proceso es un “qué se hace”. No tiene existencia real o tangible, pero es un concepto imprescindible para organizar lo que hacemos, medirlo y mejorarlo. Sus características son:

- Misión claramente definible: Qué – Para qué – Para quién.
- Fronteras claras, con entradas y salidas concretas
- Secuencias de etapas claramente integrables en subprocesos
- Medidas identificables: Cantidad, Calidad, Coste.

Clasificación de procesos

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en la satisfacción del ciudadano, en los costos, estrategias, satisfacción del personal, entre otros:

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de los organismos.

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de un organismo.

Procesos Clave

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al ciudadano o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor del organismo. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al ciudadano, consuman muchos recursos.

Son aquellos que transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión del organismo.

Procesos de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el funcionamiento, control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

Podemos tomar como base esta clasificación de procesos, pero la decisión de donde encuadrarlos va a depender del tipo de organismo y sobre todo de los objetivos estratégicos de la misma; por ejemplo, para algunos el proceso de compras, será un proceso clave, para otros un proceso de apoyo y para otros simplemente no existirá.

¿Cómo está compuesto un Manual?

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procesos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada organismo, así como con su ámbito de aplicación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- Logotipo del organismo.
- Nombre del organismo.
- Título del Manual de Procesos.
- Fecha de elaboración o en su caso, de actualización

Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- Introducción
- Objetivo del manual.
- Procesos claves.
- Procesos estratégicos.
- Procesos soporte / apoyo.
- Mapa de procesos.

Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

Objetivo(s) del Manual.

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procesos.

Debe especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.

- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo.
- Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar QUÉ SE HACE; y la segunda, PARA QUÉ SE HACE. Por ejemplo: “*Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Dependencia o Unidad Administrativa*”.

Desarrollo de los procesos.

Constituye la parte central o sustancial del Manual, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del proceso debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del proceso debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procesos diferentes en uno.
 - a) Clasificar el proceso.** Definir si se trata de un proceso de apoyo o soporte, estratégico o clave.
 - b) Propósito del proceso.** Describe la finalidad o razón de ser de un proceso o bien que es lo que se persigue con su implantación.
 - c) Alcance.** Se describe el ámbito de aplicación de un proceso, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica (en caso de que se considere necesario aclarar).
 - d) Referencias.** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el proceso: Manuales internos, Normatividad, etc.
 - e) Delimitar entradas y salidas.**
 - f) Responsabilidades.** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del proceso; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
 - g) Indicadores.** Existen diferentes tipos de indicadores, a continuación se mencionan algunos de ellos:

Indicadores de resultados

Son aquellos indicadores relacionados, directamente, con la finalidad y la misión propia del organismo, midiendo el grado de eficacia o el impacto directo sobre el cliente/usuario. También se denominan indicadores de objetivos, impacto, efectividad y satisfacción.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Número de asistentes a cursos de formación, en función del número de personas del servicio.

Indicadores del desarrollo de los procesos

Son aquéllos relacionados con la eficacia y eficiencia del proceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Tiempo medio de resolución de expedientes.
- Tiempo medio de espera en colas.

Debido al trabajo que puede llegar a implicar la recolección de la información necesaria para el cálculo de los indicadores, pudiéndose convertir en una tarea ardua y difícil, es aconsejable que sean sencillos y que reflejen la marcha y los resultados de los procesos.

h) Variables de control.

i) Definiciones. Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

j) Interacción con los otros procesos existentes en la organización. Ver Actividad N° 11 del Plan de Calidad.

Como identificar procesos

La identificación de los procesos se puede realizar por diversos métodos. Por ejemplo:

- 1- Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
- 2- Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho, y así, sucesivamente.
- 3- Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión del organismo y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, el acto administrativo aprobatorio del manual de procesos.

ACTIVIDAD N° 11: DESCRIBIR LA INTERACCIÓN ENTRE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Síntesis:

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión y la visión del organismo, de los usuarios/ciudadanos y de las necesidades y expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizarán en el mapa de procesos.

El usuario de un proceso, no necesariamente tiene que ser el ciudadano, ya que puede que el cliente del proceso sea otro proceso, organismo, etc. Esto puede ocurrir en cualquier dependencia, independientemente de que tenga atención al público o no.

Los clientes/usuarios podrán ser internos y o externos al organismo. Su identificación es un punto clave. Los procesos claves están dirigidos a cubrir las necesidades o expectativas de estos clientes/usuarios.

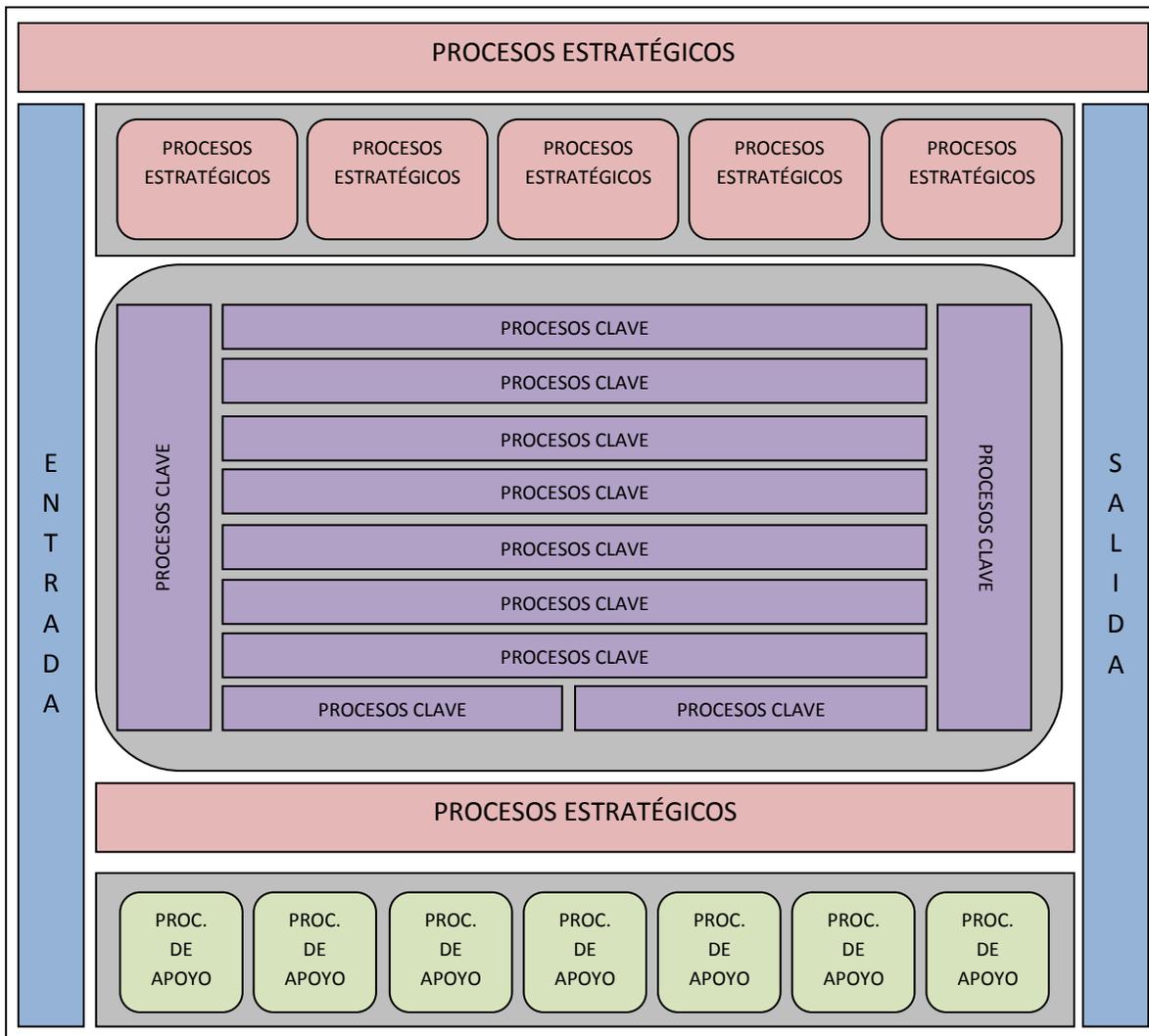
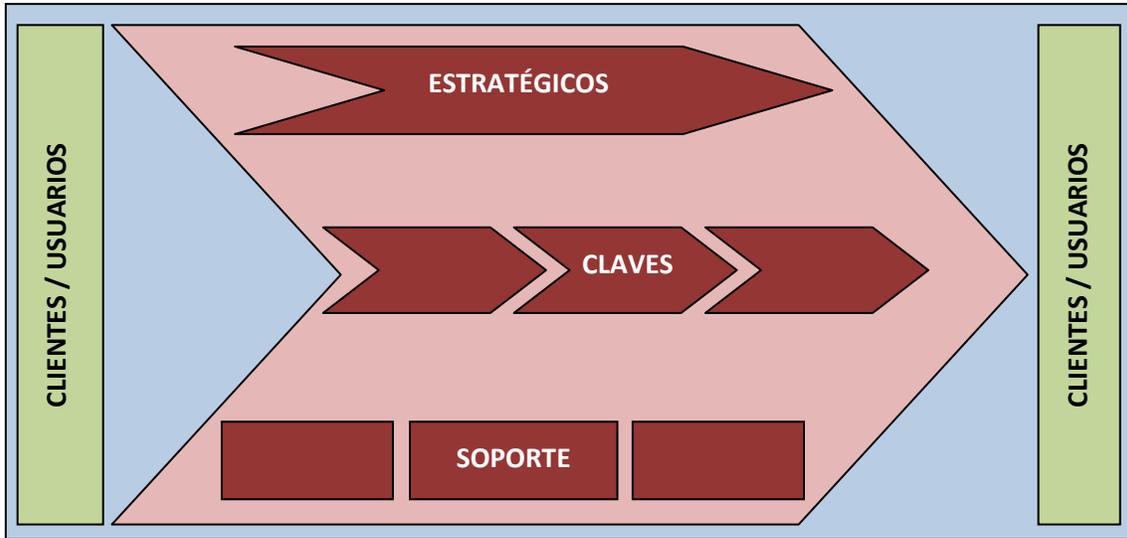
Las “necesidades” de los clientes / usuarios son la razón de ser de un proceso. Los procesos claves tienen como objetivo cubrir las necesidades de los clientes/usuarios. Las “expectativas” marcan el nivel de satisfacción de los clientes.

En función de cómo se cubran las expectativas de los clientes/usuarios se obtendrá un mayor o menor grado de satisfacción de los mismos. Los organismos debe centrar sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes/usuarios alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.

Es necesario aclarar que no hay ninguna norma o convención que establezca los requisitos que debe reunir un mapa de procesos, no obstante, a continuación se muestra el modo mas simple de graficarlo, según nuestro criterio.

Evidencia:

Se solicita como evidencia el diagrama de los procesos del sistema de gestión de la calidad, y a continuación se muestra un esquema.



ACTIVIDAD N° 12: PLANIFICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Síntesis:

El plan estratégico consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar el camino hacia la gestión excelente.

Realizar un plan estratégico del sistema de gestión de calidad tiene como objetivo trazar un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar la visión y luego, convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

Este plan, debe tener como contenido:

- Misión – Nuestra razón de ser, lo que nos da vida y sentido.
- Visión estratégica – a dónde deseamos ir
- Valores. Principios éticos que toda la organización y sus miembros cumplen.
- Objetivos estratégicos – lo que deseamos hacer.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el acto administrativo que apruebe un plan que contemple: objetivos, metas, plazos, responsables, recursos, métodos de evaluación.

Puede utilizar como modelo, el archivo que se encuentra bajo el nombre de: **12. Plan de Calidad** y luego de completar la tabla, hacerlo aprobar con el acto administrativo que corresponda o pueda tramitar.

Dentro de los objetivos puede colocar, no sólo sus objetivos de calidad, sino también las acciones de este plan operativo.

ACTIVIDAD N° 13: ESTABLECER, DOCUMENTAR, IMPLEMENTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORAR CONTINUAMENTE SU EFICACIA

Síntesis:

Cuando el Sistema de Gestión de Calidad está implementado, es necesario realizar auditorías internas para controlar y revisar su funcionamiento y sobre todos sus registros.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la realización de 10 auditorías internas durante el año. 50 agentes de la Administración Pública fueron capacitados como auditores internos. Puede solicitar la auditoría interna a la Oficina de Calidad de los Servicios que podrá informarles que agentes están disponibles para realizarla.

25 agentes fueron capacitados como implementadores de ISO 9001:2008, quienes también están disponibles para colaborar en la implementación de este Sistema de Gestión.

Debe enviar los informes de auditoría, que puede ser por proceso o de toda la organización.

ACTIVIDAD N° 14: APROBAR LA ESTRUCTURA Y EL CUADRO DE CARGOS

Síntesis:

La estructura organizacional debe aclarar quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados. Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Es por tanto la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

La estructura se refiere a los componentes que forman algo y organización se refiere a la forma en que estas piezas se ensamblan (organizan).

Evidencia:

Se solicita como evidencia el acto administrativo (decreto) que apruebe la estructura y el cuadro de cargos. Como ejemplo, se muestra parte de la estructura del Ministerio de Trabajo, en el archivo **14. Ejemplo de Estructura Ministerio de Trabajo**.

ACTIVIDAD N° 15: APROBAR UN MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES

Síntesis:

Desarrollo

La elaboración de un Manual de Misiones y Funciones permite a la Organización integrar, estructurar y relacionar sus metas y sus tareas bajo la responsabilidad y coordinación de una autoridad, con el objetivo de lograr los propósitos y objetivos para los cuales fue creada.

Por consiguiente cuando se habla del Manual de Misiones y Funciones se debe tener en cuenta:

- 1- La identificación de la Organización.
- 2- Los objetivos de la Organización. Las visiones y misiones para las cuales fue creada.
- 3- El organigrama de la Organización que agrupa las actividades necesarias para lograr las metas.
- 4- La identificación y detalle de cada una de las actividades necesarias para cumplir con el Organigrama y que abarca desde la unidad directiva máxima hasta agotar la estructura.
- 5- Todo Manual de Misiones y Funciones debe ser elaborado sobre la base del Organigrama de la Organización, respondiendo a sus visiones, objetivos y estrategias. Ese organigrama es la estructura aprobada.

¿Qué es un Manual de Misiones y Funciones?

Un Manual de Misiones y Funciones es la herramienta con que cuenta una Organización para facilitar el desarrollo de sus misiones (objetivos) y funciones (tareas administrativas y operativas).

La Misión es de la Organización en su conjunto y las Funciones son de las unidades internas aprobadas en una estructura, y que globalmente coadyuvan a lograr la misión.

¿Por qué es importante tener desde el punto de vista de la gestión de la calidad un manual de Misiones y Funciones?

Porque en el buen desempeño de la política direccional de toda Organización el contar con un Manual de Misiones y Funciones eleva el nivel de calidad de la Unidad de Organización y porque facilita definir con claridad conceptual, los objetivos y las metas, las funciones y las tareas de los distintos niveles de conducción del Organismo, (desde el nivel jerárquico máximo dentro de la organización, hasta el nivel jefatura de los departamentos que la integran).

¿El Manual de Misiones y Funciones, puede considerarse un documento?

Sí. El Manual de Misiones y Funciones es un documento que define la política y los objetivos (las misiones), las tareas y los trabajos (las funciones) que la Organización debe llevar a cabo, así como las unidades internas que existen para cumplir eficientemente con la misión para la que ha sido creada.

¿Por dónde se comienza para elaborar un Manual de Misiones y Funciones?

El primer paso para elaborar un Manual es constituir un Equipo de Trabajo, o en su defecto, que todos los integrantes de la Organización se comprometan a brindar colaboración a la persona encargada de realizarlo.

¿Por qué se necesita la colaboración de todos los integrantes de la Organización?

Porque la/s persona/s encargada/s del relevamiento de las misiones y funciones de cada uno de los agentes que integran los estamentos de conducción hasta el nivel de departamento de la Organización, debe/n apoyarse no sólo en la referencia normativa correspondiente, sino en la consulta permanente para recabar información sobre las funciones pertenecientes a cada unidad, evitando así equivocaciones o errores u omisiones. Es fundamental que esta solicitud se cumpla porque permitirá allanar el camino de quien realiza la redacción del Manual y acortar los tiempos de conclusión del mismo.

¿Cómo se inicia la redacción de un Manual?

La redacción de un Manual de Misiones y Funciones se inicia con una descripción breve de la Organización, de sus objetivos y actividades (misiones y funciones) y del ámbito de actuación sobre el que opera dicha Organización. Es muy importante que un Manual de Misiones y Funciones posea estas descripciones, para poder evaluar su desempeño y comprobar si las misiones y funciones de la Organización se corresponden con las exigencias de los usuarios/ciudadanos a los que sirve.

Ejemplo:

Organización: Nombre de la Organización.

Visión: Enfoque conceptual acerca de lo que se desea lograr en un futuro.

Misión: Objetivos que debe cumplir la Organización y ámbito de actuación de la misma.

Lo que resta del Manual, está dedicado exclusivamente a definir detalladamente la forma en que deben cumplirse las funciones de las unidades que establece el organigrama de la Organización desde los niveles de cabecera, hasta los niveles operativos que la integran.

Ejemplo:

Unidad: Dirección

Función: Dirigir y supervisar el cumplimiento de la misión de la Dirección... etc.

¿Qué debemos tener en cuenta para evitar cometer errores?

Para evitar cometer errores y allanar los contratiempos durante la redacción del Manual de Misiones y Funciones, hay dos factores importantes que deben considerarse:

- El Organigrama de la Organización, o sea la estructura.
- Trabajar en equipo.

¿Por qué es tan importante tener en cuenta estos dos factores?

Porque permitirán evitar los contratiempos en la redacción del Manual, impedirán cometer errores difíciles de enmendar y consentirán realizar la comprobación fehaciente de las personas clave en cada uno de los cargos, estableciendo responsabilidades, sin omitir ninguna.

¿Por qué es necesario que toda Organización tenga su Manual de Misiones y Funciones?

Porque asegura la comprensión de la dirección de los trabajos de la Organización otorgando el rumbo y porque define las funciones específicas que la Organización debe llevar a cabo para lograrlo, así como el desempeño eficiente de los cargos para alcanzar sus objetivos. Y porque garantiza a los agentes de la Unidad de Organización la comprensión y el compromiso con la política de la dirección y les otorga una guía responsable y eficiente para sus actividades.

¿Si tuviera que definir el Manual de Misiones y Funciones con un simple ejemplo, como lo ejemplificaría?

El Manual de Misiones y Funciones es el timón del barco (la Organización) que permite a sus tripulantes (los responsables de ella, al ejercer correctamente sus funciones) llegar a buen puerto (lograr sus misiones).

¿Por qué el Manual de Misiones y Funciones está tan relacionado con la política de calidad de la Organización?

Porque los equipos de evaluación o los encargados de calidad de la Organización lo utilizan como punto de partida para evaluar y certificar el cumplimiento de sus misiones y funciones. Porque les provee de seguridad al comprobar que cada función se cumple como está prevista en la norma y porque los orienta en las áreas donde se requiere información complementaria. No caben dudas que el Manual de Misiones y Funciones representa una herramienta más en la Gestión de la Calidad, al demostrar el compromiso de la Organización en el cumplimiento de sus metas.

¿Beneficia a los usuarios/ciudadanos que la Organización posea un Manual de Misiones y Funciones?

Absolutamente, porque les proporciona la base que garantiza que las misiones y funciones de la Organización sean cumplidas con eficiencia a través del servicio que les brinda.

Objetivos del Manual de Misiones y Funciones:

La elaboración de los Manuales de Misiones y Funciones tiene varios objetivos:

- 1- Concentra y resume las visiones, las misiones y las funciones presentando un enfoque integral del conjunto de la Organización.
- 2- Precisa con claridad las funciones encomendadas dentro de la Organización para lograr los objetivos, deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- 3- Afianza y consolida la ejecución correcta de las tareas correspondientes a las personas que integran la Organización y propicia el buen desarrollo del trabajo de cada uno de sus integrantes.
- 4- Orienta al personal nuevo que ingresa y facilita su incorporación a las diferentes áreas de la Organización.
- 5- Favorece una mejor adaptación de los recursos humanos y materiales, contribuyendo a reducir costos dentro de la Organización.
- 6- Define el correcto flujo de información y comunicación entre los integrantes de la Organización, optimizando los resultados.
- 7- Constituye uno de los pilares sobre el cual desarrollar la gestión de la calidad, posibilitando un buen ambiente de trabajo y el control de la Organización.
- 8- Permite llevar a cabo las funciones fundamentales de la dirección de la Organización: dirigir, organizar, supervisar y motivar al personal para cumplir con los objetivos.
- 9- El Manual de Misiones y Funciones - considerando las necesidades de la Administración Pública, cuyo principal objetivo es servir con eficacia y eficiencia al ciudadano -, tiene por objetivo dar una visión integral de la Organización, orientada a propiciar una mayor coordinación entre sus integrantes, facilitando la identificación de sus funciones dentro del contexto general, así como ser instrumento de consulta pública para la interesado en conocer la estructura y funcionamiento de una Unidad de Organización.

Diseño de la Estructura del Manual de Misiones y Funciones:

Los puntos que a continuación se mencionan, integran el Manual de Misiones y Funciones:

- Portada del Manual
- Hoja de Identificación de la Organización
- Índice
- Antecedentes históricos y/o jurídicos de la Organización. (Se describe la evolución orgánica de la Organización, partiendo de los orígenes jurídicos de la misma)
- Organigrama General de la Organización: estructura.
- Visión/es de la Organización. (Descripción conceptual acerca de lo que se desea lograr en un futuro cercano)
- Misión/es de la Organización. (Se plasma el objetivo social en el aparecen los fundamentos que sustenta el funcionamiento de la Organización).
- Función/es de la Organización. (Se describe las funciones que realizan las unidades internas, conferidas por las disposiciones jurídicas que dan base a sus actividades – la estructura).
- Definición de la unidad interna. (De acuerdo a la estructura orgánica del al Organigrama en orden descendente desde la cabecera de la organización hasta agotar la estructura)

- Definición de la Función. (Especificar conceptualmente las tareas que definen la unidad, describiendo las actividades inherentes a la misma que permiten cumplir con sus responsabilidades y deberes)

Conclusiones:

Finalmente podemos decir a modo de conclusiones que para poder elaborar un Manual de Misiones y Funciones se necesita una Resolución Ministerial que lo apruebe. Asimismo las Misiones que tiene cada Organización deben surgir del acto de creación de dicha Organización y las Funciones correspondientes a las Unidades de Organización internas que la integran, deberán responder en todos los casos, a la Estructura legalmente aprobada.

Y dado que todo Manual de Misiones y Funciones es un servicio más que ofrece la Organización a los ciudadanos a los que sirve, como tal, debe gozar de los siguientes atributos de calidad:

- 1- El Manual de Misiones y Funciones de una Organización debe estar a disposición del ciudadano al que sirve y de los empleados.
- 2- Debe ser claro y preciso en su redacción.
- 3- Debe responder al organigrama legalmente aprobado.
- 4- Debe ser elaborado por personal idóneo.
- 5- Debe brindar un detalle simple y sencillo de las visiones, misiones y funciones de la Organización.
- 6- Todo Manual de Misiones y Funciones debe despejar dudas al explicar eficientemente las misiones y funciones de su Organización.
- 7- Puede ser consultado en cualquier momento.
- 8- Debe ser confiable.
- 9- Debe ser accesible y comprensible para cualquier persona.
- 10- Debe ser modificado cuando lo exijan las circunstancias de los cambios de estructuras.
- 11- Todo Manual de Misiones y Funciones es una mejora en los servicios de la Organización.
- 12- La elaboración del Manual de Misiones y Funciones eleva el nivel de calidad del servicio de la Organización.

Esta información fue extraída de la Resolución N° 32D/12, Anexo I. <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/anexo-I-res-32D-12-SGG-apuntes-para-realizar-manual-misiones-y-funciones.pdf>

Evidencia:

Se solicita como evidencia el acto administrativo aprobatorio del Manual (resolución).

ACTIVIDAD N° 16: DETERMINAR LA COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PERSONAL QUE REALIZA TRABAJOS QUE INVOLUCRAN EL PLAN DE CALIDAD

Síntesis:

El Encargado de Calidad debe capacitarse para cumplir sus funciones. Las capacitaciones realizadas en materia de calidad certifican sus competencias para llevar a cabo estas actividades. Deben ser ingresadas al legajo de Recursos Humanos. La Oficina de Calidad de los Servicios y la Escuela de Administración Pública ofrecen cursos y capacitaciones para los agentes de la Administración Pública.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la certificación de ingreso al legajo de los documentos que comprueban la citada competencia.

Puede presentar dicha certificación con una nota realizada por el Jefe de Recursos Humanos de su Jurisdicción donde conforme que estas capacitaciones fueron ingresadas al legajo del Encargado.

ACTIVIDAD N° 17: REALIZAR UN MANUAL DE CALIDAD

Síntesis:

El Manual de Calidad de una organización, es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

El Manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público. El Manual de Calidad entendido como tal, se recoge la gestión de la organización, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales, etc. Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores, con una extensión preferiblemente no superior a las 20 páginas y se suele redactar al final de la implantación del sistema una vez documentados los procedimientos. El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad.

Estructura de un Manual de Calidad

El Manual de la calidad ha de proporcionar información acerca del SGC de la organización y ha de especificar:

- El alcance del SGC (incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión)
- Los procedimientos documentados establecidos para el SGC (o referencia a los mismos)
- Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC de la organización.

Además, también puede incluir:

- Las actividades de la organización
- Las características principales del SGC
- La política de calidad y los objetivos a ella asociados
- Declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad
- Una descripción de la organización (por ejemplo, un organigrama)
- Cómo funciona la documentación y dónde debe dirigirse el personal para encontrar los procedimientos acerca de cómo hacer las cosas
- Una definición de los términos que tengan un significado singular para la organización.

El Manual de calidad puede utilizarse para facilitar una panorámica general o “mapa del SGC”.

Su formato y la estructura son decisión de la organización y dependerán de su tamaño, cultura y complejidad. En definitiva, debería ser un verdadero documento de trabajo.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el acto administrativo aprobatorio del manual de calidad.

ACTIVIDAD N° 18: DOCUMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Síntesis:

Una vez cumplimentadas las acciones N° 10 y 11, se pasa a detallar de forma minuciosa los procedimientos que componen cada uno de los procesos que se llevan adelante en el organismo. Para esto se procede a la realización de un Manual de Procedimientos.

Algunas definiciones

Se entiende por procedimiento a la sucesión cronológica o secuencial de actividades vinculadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

Entonces, se puede establecer que un manual de procedimientos es un medio valioso para la comunicación y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento del organismo; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El Manual de Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos preciso con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde, cuando y para que se realizan.

Se recomienda que en la elaboración del manual participe cada una de las personas que componen y trabajan en el organismo, ya que son los que conocen en detalle todas las actividades que se realizan, y la forma en la que se llevan a cabo.

Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos

Contar con un manual de procedimientos permite el desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles dentro del organismo. A su vez brinda una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada área, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida. Establece un mecanismo dentro de la estructura del organismo, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

Posibilita la correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los agentes y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Pasos para la realización de un Manual de Procedimientos

Como identificar un procedimiento

Se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los diferentes procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1- Delimitación del procedimiento

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

2- Recolección de la Información

Consiste en obtener los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procedimientos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

Investigación documental.

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

Entrevista directa.

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

Observación de campo.

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificarla información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los organismos o personas que en él intervienen.

3- Análisis de la información y diseño del procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se obtuvieron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?: Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?: Son las áreas que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?: Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?: Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?: Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?: Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el mismo.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse detalladamente, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La respuesta a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formularios o planillas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

Como redactar un procedimiento.

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
 - La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
 - No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.
- a) **Propósito del Procedimiento:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.
 - b) **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
 - c) **Referencias:** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.
 - d) **Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
 - e) **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.
 - f) **Método de Trabajo:** Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

I. Políticas y lineamientos.

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los agentes públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular del organismo correspondiente.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o por que se violen o alteren deliberadamente.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

II. Descripción de Actividades

La descripción del procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad del organismo responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.

En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.

En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita el entendimiento de cada fase en particular y del procedimiento en general.

En los procedimientos se deberá especificar los organismos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.

Cuando un mismo organismo sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.

Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.

Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.

Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.

Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”

Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.

Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.

En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían.

Indique si el archivo es temporal o definitivo.

Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.

Indique el término del procedimiento con la leyenda “TERMINA PROCEDIMIENTO”.

III. Como graficar un procedimiento – Flujograma.

Los diagramas de flujo -también conocidos como flujogramas- son “...una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.” Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones

que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.

Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

IV. Pasos para la construcción del diagrama.

La construcción de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:

- Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
- Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.
- Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.

- Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifica con los términos SI/NO.
- Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

Algunos criterios.

Al momento de elaborar un diagrama de flujo deben considerarse los siguientes criterios:

El encabezado del diagrama de flujo contener la siguiente información:

- Nombre de la institución.
- Título, o sea diagrama de flujo.
- Denominación del proceso o procedimiento.
- Denominación del sector responsable del procedimiento.
- Fecha de elaboración.
- Nombre del analista que realizó el trabajo.
- Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- Simbología utilizada y su significado.

En lo que respecta a la estructura del diagrama de flujo, deben seguirse estas recomendaciones:

- Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- Cada flecha representa el flujo de una información.

En la descripción narrativa del diagrama de flujo, debe considerarse:

Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso. Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo.

Deben utilizarse frases cortas, pero completas.

Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibe, Controla, Remite, Archiva, etc.

Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación: usar en todos los casos términos sencillos y uniformes para que el personal que tenga que utilizarlo pueda entender con mayor facilidad el significado de su contenido.

V. Simbología

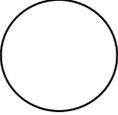
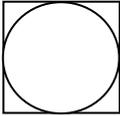
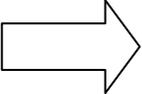
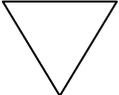
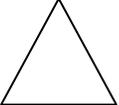
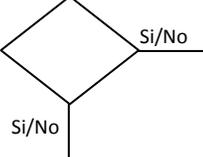
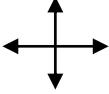
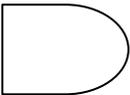
El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y la selección de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

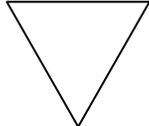
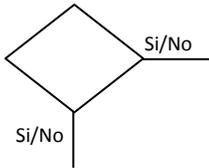
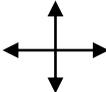
No obstante lo anterior, la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada organismo. En este contexto, diversas organizaciones se han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo.

Siempre que se utilice un flujograma, es necesario indicar la fuente de dónde se utiliza la simbología.

Simbología establecida por la International Organization for Standardization – ISO (Organización Internacional para la Normalización)

<u>Símbolo</u>	<u>Significado</u>	<u>Para qué se utiliza</u>
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y Medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Simbología establecida por la American National Standard Institute – ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense)

<u>Símbolo</u>	<u>Significado</u>	<u>Para qué se utiliza</u>
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Contenido de un Manual de Procedimientos.

Los elementos que componen e integran un manual de procedimientos son los mismos a los detallados y descriptos en la actividad N° 10. Por lo que a continuación solo se mencionaran:

- Identificación (Caratula).
- Índice.
- Introducción.
- Objetivo(s) del Manual.
- Listado de Procesos y detalle de los procedimientos que contienen cada uno.
- Desarrollo de los procedimientos.

Recomendaciones generales

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, deberá someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los pasos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la elaboración de un manual de procedimientos.

ACTIVIDAD N° 19: ELABORAR EL PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR LOS CONTROLES NECESARIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN, EL ALMACENAMIENTO, LA PROTECCIÓN, LA RECUPERACIÓN, LA RETENCIÓN Y LA DISPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Síntesis:

Es necesario llevar el control de los datos, para que estos se puedan transformar en información fehaciente, y que esa información sirva para dos fines: la toma de decisiones correctas y el conocimiento, o sea el cambio de conducta de la organización y sus miembros.

La información debe identificarse correctamente, ya sea en carpetas informáticas o bibliotecas, cuidarse y protegerse de la acción exterior y sobre todo al contenido, que no se tenga acceso más que a personas autorizadas. Debe poder recuperarse con un back de sustento, retenerse durante el tiempo legal, que debe tenerse bajo control, ya que varía según el tipo de información, y estar dispuesta para ser consultada en forma prolija, versiones actualizadas, y generación de reportes.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la elaboración de un sistema que contenga la gestión de la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de la información documentada.

ACTIVIDAD N° 20: LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Síntesis:

Sondeo de opinión

El Sondeo permite conocer, con un alto grado de certeza, las expectativas y percepciones de los clientes/ciudadanos, respecto a los servicios ofrecidos por la organización.

Con el sondeo de opinión, se debe abarcar todos los parámetros de calidad, que luego posibilitarán la medición del índice de percepción de calidad.

Remitirse a la **Resolución N° 337D/07 SGG** que aprueba el manual de procedimientos del proceso: sondeo de opinión. Con la misma podrá realizar paso a paso esta acción. <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/Resolucion N 337 07 D Proceso sondeo de opinion.pdf>

Clima Laboral

Es una herramienta de Recursos Humanos empleada para conocer las problemáticas y necesidades específicas de cada organización, entendiendo a cada organismo como único; y aplicándola a medida de las demandas de cada cliente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones establecidas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El estudio consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la organización que se desea consultar.

La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico). Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad – en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales - difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aún cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de éste, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación.

Qué medir

Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización (o del departamento, división, etc.) todos, o al menos la mayoría de, los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
- **Comunicación:** ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?
- **Grupo de trabajo:** ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?
- **Condiciones de trabajo:** ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?
- **Oportunidades de carrera:** ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.
- **Competencia supervisora:** ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
- **Compensación y reconocimiento:** ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

El instrumento

La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

Introducción e instrucciones: se debe indicar el por qué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una organización.

Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

Cómo preguntar

Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados.

Cuando realizarla

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional – cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Análisis e interpretación

Una vez recogidas las encuestas, el paso final es tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadístico) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.

Los paquetes estadísticos más sofisticados permiten realizar cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permitan diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta “Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo”, el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de adiestramiento.

Puede utilizar como modelo el archivo que se adjunta con el nombre de: **20. Modelo de Encuesta de Clima Laboral.**

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción los informes de los estudios realizados.

ACTIVIDAD N° 21: DETERMINAR, PROPORCIONAR Y MANTENER LOS SERVICIOS DE APOYO COMO SER: COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CALIDAD

Síntesis:

Se deben determinar y establecer dentro de la organización diferentes técnicas de información y Comunicación, que se van a utilizar. La Organización debe ir adoptando nuevas tecnologías en las que se va a apoyar para el desarrollo del plan de calidad. Es fundamental que su sistema de gestión de calidad crezca y pueda utilizar la computadora y sus recursos como herramientas que posibilite una mejor gestión de sus procesos.

Por ejemplo, se pueden utilizar:

- Buzón de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones en la página de internet, además del que debe encontrarse en la entrada del Organismo.
- Todos los elementos informáticos y de comunicación que se consideren necesarios y de utilidad para el desarrollo del Plan de Calidad.

Evidencia:

Se solicita como evidencia el listado de apoyos dispuestos para el Plan de Calidad.

ACTIVIDAD N° 22: HACER UNA GUÍA DE MEJORA CONTINUA

Síntesis:

La organización debe mejorar constantemente la eficacia del sistema de calidad aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de la revisión, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección. Es necesario identificar de qué manera los procesos mencionados contribuyen a la mejora constante del sistema de gestión de calidad.

La Guía de Mejora Continua surge de resultados de auditorías, estudios de clima laboral, sondeos de opinión, seguimiento de las cartas de servicios, medición de los niveles efectivos de las prestaciones, y autoevaluaciones.

Evidencia:

Se solicita como evidencia la acción, una Guía sobre la base de las expectativas y las necesidades de la organización y de los destinatarios del servicio.

ACTIVIDAD N° 23: HACER UNA GUÍA DE ACCIÓN CORRECTIVA

Síntesis:

Los programas de acciones correctivas y preventivas de una organización son fundamentales para la mejora constante de los procesos, del servicio y del sistema.

Para realizarlo:

Construya un sistema de acciones correctivas que permita determinar las causas de los errores en el sistema de Gestión de Calidad. Una vez determinadas las causas, evalúe qué se puede hacer para impedir que el problema se repita. Implemente la acción y efectúe el seguimiento para asegurarse de que la acción haya sido eficaz.

Deberá establecerse un procedimiento documentado para definir los siguientes requisitos:

- Rever los errores
- Determinar las causas de esos errores
- Evaluar la necesidad de acciones para impedir que el problema se repita
- Determinar e implementar las acciones necesarias
- Registrar los resultados de las acciones emprendidas
- Rever las acciones correctivas emprendidas

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el Registro de las correcciones realizadas.

ACTIVIDAD N° 24: EVALUAR GLOBALMENTE

Síntesis:

Realizar una síntesis evaluativa, teniendo en cuenta: la autoevaluación que tiene el Modelo elegido, el seguimiento de la Carta de Servicios y el índice de percepción de calidad a través de la medición de los niveles efectivos de la prestación de los Servicios.

El seguimiento de la carta de servicios es una herramienta que permite revisar los compromisos año tras año, o en períodos menores, de forma tal que la organización exponga al público en general y a las personas que atiende en especial, todas las características, atributos, servicios y resultados que reúne esa Administración para ser exigida por los ciudadanos.

La medición concreta de la calidad se logra con un modelo apropiado, que debe ser elegido por el encargado de la calidad con consenso colectivo del personal involucrado, y aprobación de la autoridad.

Para ello hay que conocer los modelos existentes, sobre todo sus fundamentos y principios, a fin de poder establecer una identificación entre lo que mide el modelo y lo que la organización hace.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el Informe de evaluación conforme al modelo de gestión, de excelencia o de aseguramiento de la calidad elegido.

Se adjunta al Manual, el Modelo de Autoevaluación que sugiere la Oficina de Calidad de los Servicios, el archivo se encuentra con el nombre: **24. Resolución N° 336-07 D - Proceso de Autoevaluación.**

También, se adjunta el link, para visualizarlo en la página de la Provincia de Salta: http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/Resolucion_N_336_07_D_Proceso_de_autoevaluacion.pdf

ACTIVIDAD N° 25: EMITIR CARTA DE SERVICIOS. REDACTADA Y APROBADA SEGÚN PROCEDIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN N°300D/07 DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN, QUE ESTÁ DISPONIBLE EN EL BLOQUE DE LEGALIDAD

Síntesis:

“La carta de servicios de una organización pública expone, en forma organizada y accesible, toda la Información que debe conocer el público general y especial, respecto de los servicios existentes. Esa información se difunde para ser exigida, por lo que la actualización de la misma y su seguimiento constante son esenciales a la existencia misma de la carta de servicios.”

Para perfeccionarla se debe colocar para cada servicio el detalle de los compromisos de tiempo, lugar, condiciones de la prestación y responsable del mismo. Dicha información debe ser homogénea, exacta, íntegra, concreta, adecuada, actual, orientada a la necesidad del cliente/ciudadano y fácil de difundir.

Se debe colocar todos los Servicios que brinda la organización, preferentemente sin el nombre y apellido de las personas que al momento de realizar la carta ocupan esos cargos, ya que, de cambiar dichas personas, quedaría desactualizada la Carta de Servicios.

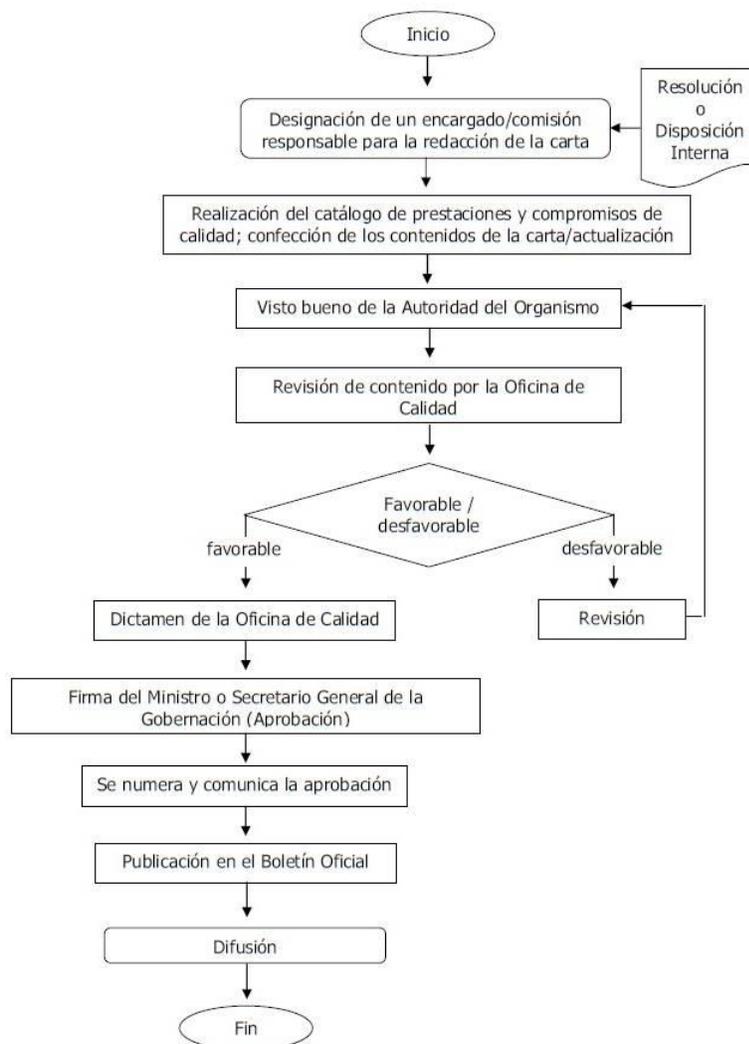
El seguimiento de la carta de servicios se relaciona con dos aspectos a tener en cuenta: en primer lugar la actualización de la información que contiene y en segundo lugar, la evaluación de su eficacia, esto significa que sirva para lo que debe servir.

Para realizar una Carta de Servicios

- 1- La autoridad superior del organismo designa la unidad administrativa (encargado) o comisión responsable de la elaboración y gestión de la correspondiente carta de servicios a través de una Resolución o Disposición Interna.
- 2- La persona o equipo designado, estudia el Decreto 3062/99 y la Resolución N°300D/07 SGG con la reglamentación de lo que debe contener la carta de servicios y redacta el proyecto o actualiza la carta de servicios existente.
- 3- La autoridad superior del organismo da el visto bueno firmando el proyecto de carta de servicios. ***Inicialado en todas sus hojas por la autoridad del organismo, con firma y sello de la autoridad y del organismo en su última hoja.***
- 4- Se envía el proyecto de carta de servicios a la Oficina de Calidad de los Servicios. Con los siguientes requisitos:
 - Ser enviado a la Oficina de Calidad de los Servicios, mediante expediente del Organismo al que pertenece.
 - El proyecto debe venir como Anexo del expediente mencionado. No deberá ser foliado, abrochado, ni perforado.

- 5- La Oficina de Calidad de los Servicios realiza el dictamen favorable, la hoja de Resolución Delegada y envía el proyecto al Departamento de Numeración de Leyes y Decretos para su aprobación.
- 6- El Departamento de Numeración de Leyes y Decretos recepciona el proyecto de carta de servicios y lo eleva al despacho de la Autoridad que corresponda (Ministro o Secretario General de la Gobernación) para su firma.
- 7- Una vez firmado el proyecto, el Departamento de Numeración de Leyes y Decretos le asigna el número correspondiente y envía copia de la Resolución Delegada a la Oficina de Calidad de los Servicios para su archivo, al organismo que redactó su carta para su posterior difusión y a la Dirección del Boletín Oficial para su publicación en el Boletín Oficial y su original al Archivo de la Secretaría Legal y Técnica.

Flujograma del Proceso (Simbología según ANSI)



Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, el número de la Resolución aprobatoria.

Se adjunta a este Manual, la Resolución N° 300/07 SGG, que se debe leer para realizar el Proyecto de Carta de Servicio, en especial LAS RECOMENDACIONES, que aparecen en la misma. El archivo se encuentra con el nombre: **25. Resolución N° 300-07 D - Proceso carta de servicios.**

También, se adjunta el link para visualizarla en la página de la Provincia de Salta:
http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_resolucion_300_07D_proceso_carta_de_servicios.pdf

ACTIVIDAD N° 26: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS. DEBE SER REALIZADA CONFORME AL PROCEDIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN N°353D/07 DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN, QUE ESTÁ DISPONIBLE EN EL BLOQUE DE LEGALIDAD. INCLUIR EN EL SISTEMA, LAS FELICITACIONES

Síntesis:

El sistema para la recepción de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, es una técnica que permite captar las condiciones con las que los destinatarios reciben los servicios.

Si calidad es igual a satisfacción de las necesidades implícitas y explícitas de los destinatarios de servicios, nada más imprescindible que conocer cuáles son esas necesidades y expectativas, para poder devolver servicios con calidad.

El encargado del sistema de quejas, es el responsable de que dicho sistema funcione correctamente. Dicho responsable se debe ocupar no sólo de contabilizar las participaciones ciudadanas sino también de convocarlas y darles respuesta.

A mayor cantidad de accesos, mejor conocimiento de la expectativa y percepción de los ciudadanos. Hoy la modernización nos brinda ilimitadas posibilidades de conocer qué piensa, qué quiere, y qué desea el usuario externo.

Se debe tener en cuenta que el sistema de quejas, que no tiene participaciones, no funciona, no significa que todo está bien. Debe ser diseñado e implementado de manera tal que permita el tratamiento rápido de la participación ciudadana por parte de la organización, fijando tiempos para cada uno de los pasos que se deban desarrollar, hasta llegar a la respuesta o solución satisfactoria. Para ello se tomarán acciones correctivas pertinentes para luego implementar una acción preventiva, a fin de evitar que se cometan nuevamente los mismos errores.

El sistema para la recepción de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones: cómo se compone y qué significa cada uno de ellos, cuándo el ciudadano lo expresa y cómo debo proceder:

<u>Tipo de participación</u>	<u>Explicación</u>	<u>Forma de Proceder</u>
Queja	Es la expresión de insatisfacción del ciudadano ante el incumplimiento de la Administración sobre un compromiso asumido en forma expresa (descrito en la carta de servicios u otro soporte de información).	Disculpase y corregir lo que salió mal.

Reclamo	Es la expresión de insatisfacción del ciudadano ante el incumplimiento de una expectativa particular o general del ciudadano en relación a los servicios ofrecidos.	Explicar o aclarar e incluir inmediatamente el reclamo en el equipo de mejoras para que lo tenga en cuenta en la planificación operativa que corresponda
Sugerencia	Es una opinión fundada en lo que deberían tener los servicios (o uno en particular) y cómo podrían ser mejorados.	Agradecer e incluir la sugerencia en la planificación operativa que corresponda
Felicitación	Es la expresión de conformidad y satisfacción del ciudadano ante un servicio bien prestado, ya sea ordinaria o extraordinariamente (Se supera las expectativas del ciudadano).	Se debe responder con un agradecimiento. (Cuando la felicitación tiene por causa haber cumplido los compromisos)
		Se debe responder con agradecimiento explícito ante la situación. (Cuando la felicitación tiene por causa haber superado los compromisos)

Se debe procesar permanentemente la información que proviene de este sistema, ya que es un pilar fundamental de la evaluación global. Se debe clasificar la información por atributo de los servicios e informar con datos cuantificados, los resultados y una conclusión a la Oficina de Calidad.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, el informe con la Determinación del índice de percepción de la calidad.

Se adjunta a este Manual, la Resolución N° 353/07 SGG, que se debe leer para poder realizar el Sistema de Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones. Se adjunta el archivo con el nombre: **26. Resolución N° 353-07 D - Proceso sistema de quejas.**

También se adjunta el link, para visualizarla en la página de la Provincia de Salta: http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/Resolucion_N_353_07_D_Proceso_sistema_de_quejas.pdf

ACTIVIDAD N° 27: EMPRENDER ACCIONES DE RESPONSABILIDAD CONFORME GUÍA IRAM-ISO 26000:2010

Síntesis:

La responsabilidad social se puede definir como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la Organización, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto, de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

Uno de los objetivos primordiales para el correcto funcionamiento de una Organización es la consideración de todos aquellos aspectos que permitan calificarla como socialmente responsable.

La Responsabilidad Social es la contribución activa y voluntaria de las Organizaciones hacia sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente, con el propósito de mejorar la calidad de vida. Bajo este concepto se engloba un conjunto de prácticas y sistemas de gestión que, más allá de lo establecido legalmente, persiguen de forma voluntaria la sostenibilidad económica, social y medioambiental, así como el diálogo constante con los usuarios -(los grupos de interés / stakeholders) - que operan en el ámbito de acción de una organización, con el objeto de satisfacer sus demandas y expectativas.

Al abordar y poner en práctica la Responsabilidad Social, la meta primordial de una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible.

Acciones de Responsabilidad Social

Son las acciones que una organización realiza, para contribuir en beneficio de la sociedad. Estas acciones se deben llevar a cabo sobre los aspectos: SOCIAL, ECONÓMICO Y MEDIOAMBIENTAL.

Las Acciones van a depender del tipo de Organización, y las actividades que realiza. A modo de ejemplo para una mayor comprensión una acción de la actividad ambiental sería: Campaña de concientización del reciclaje de papel, y aplicarlo al uso interno de la organización.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción el Informe de la acción emprendida con un proceso conforme a un procedimiento documentado de la guía.

Se adjunta a este Manual una Guía de orientación, que se debe leer para poder realizar esta actividad, el archivo se encuentra con el nombre: **27. Responsabilidad Social**.

La Guía IRAM – ISO 2006:2010. Puede adquirirse en:
<http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=30&mpal=5&alias=Compra-de-nomas-iram>

ACTIVIDAD N° 28: AMPLIAR LA MODERNIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Síntesis:

Es necesario modernizar la organización, con las nuevas tecnologías a las que se puede ir adaptando. Es fundamental que su sistema de gestión de calidad evolucione al tiempo que lo hacen las otras organizaciones y pueda utilizar la computadora como una herramienta que posibilite una mejor gestión de sus procesos. La Autoridad Superior es la que ha de determinar las medidas a usar para mejorar la eficacia.

Una manera de Modernización: Incluye la informatización de los procesos, a través de la cual podrá mejorar sus posibilidades de atención a las exigencias de sus usuarios con el mínimo costo, y el mínimo tiempo, a la vez que constituye el principal objetivo de un eficiente sistema de gestión de calidad.

Para poder informatizar los procesos, previamente se deberá controlar los procesos que se quieren informatizar. Esto se requiere para asegurar que cada uno opere el proceso de igual modo (lo que se verá facilitado, si el proceso ya ha sido estandarizado), siguiendo las mismas instrucciones, y que también asegure que los procedimientos han sido definidos, aprobados y comprendidos. Cualquier procedimiento que tenga un impacto en la calidad del servicio debe ser controlado.

El proceso debe ser el correcto, el formato del documento a informatizar consensuado y autorizado, debiendo contener procedimientos de cambios, de salidas y de entradas.

Esto permitirá por cada proceso: evaluar su capacidad informática, tener una propuesta de informatización, incorporar el proceso a la herramienta informática, ejecutar con más rapidez y evaluar de una forma controlada.

Se pueden utilizar las diferentes Redes Sociales: Facebook, Twitter y todas las que puedan llegar a ser de gran utilidad. Como así también, las diferentes Plataformas como el Servicio de Guía de Trámites de la Provincia: www.guiatramitesalta.gob.ar, donde el Objetivo Principal es orientar a los ciudadanos de Salta, en todos aquellos trámites que deba realizar ante los distintos organismos. En la Página Oficial de la Provincia: www.salta.gob.ar, con el trámite correspondiente para subir archivos e información.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción la Lista de servicios o procesos informatizados.

ACTIVIDAD N° 29: ESTABLECER UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL PERSONAL Y PARA EQUIPOS CON INICIATIVAS ESPECIALES, DE EVALUACIÓN Y DE MEJORAS

Síntesis:

Crear un sistema de reconocimiento del personal, es una gran manera de motivarlos a mejorar. Un sistema no solo genera resultados para las personas que ganan el reconocimiento, sino también tienden a aumentar la productividad y motiva al personal a dar más de sí para la Organización.

Es una política que recompensa al personal de la organización por su excelente desempeño o por logros especiales, lo motiva a alcanzar sus objetivos y a mantener la calidad de las tareas que realiza y las prestaciones de sus servicios.

Existen diferentes tipos de reconocimientos para el personal, distintos a los monetarios. De hecho cabe aclarar que en determinados ámbitos profesionales, el incentivo económico no es la mayor fuente de motivación. Por tanto, los sistemas de reconocimientos en un sentido más amplio:

Los sistemas de reconocimientos son fundamentales, pues moldean y refuerzan el comportamiento. De ahí la necesidad de tener presentes las cosas o acciones que puedan incentivar.

Las organizaciones, en su mayoría, capacitan a su personal y lo recompensan por su desempeño. Una organización avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de reconocimientos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo, busque el espíritu de equipo y cooperación.

Para que un sistema así funcione y prospere, su efecto beneficioso se debe propagar por toda la organización y verse en sus resultados y en la satisfacción de sus clientes internos (personal de la organización):

Es necesario considerar entonces:

- Toda organización debe buscar la perfección en el desarrollo de todas las actividades a que se dedica.
- Toda organización debe mantener un Programa tendiente a favorecer la superación laboral, profesional y personal de todos sus funcionarios.
- Es importante mantener la motivación del personal en todas las instancias y categorías en que se encuentre.
- Se hace necesario crear y mantener instrumentos de atracción y permanencia.

Para ello:

- Es importante declarar como acción prioritaria un mecanismo claro que permita incentivar profesionalmente al personal, con el fin de mantener su permanencia y continuo nivel de producción
- Utilizar alguna base de datos para elaborar la normativa necesaria que permita crear un sistema de reconocimientos para el personal.

Ejemplo de cómo realizar un Sistema de reconocimiento

Se pueden crear dos listas de objetivos: una para la Organización y otra para el personal, hay que ser claro de lo que se espera que los empleados hagan y que se quiere lograr.

Decidir sobre el tipo de reconocimiento que se otorgará, al que logre cumplir los objetivos, pueden ser simbólicos: un certificado, una medalla o recompensas a largo plazo.

De acuerdo a lo propuesto, los reconocimientos se pueden entregar en forma mensual, trimestral, anual, por actividad o tarea cumplida. Hay que planear si se hará un acto o reunión o cualquiera sea la forma de entrega.

Este sistema se debe planear a principio de año y ser aprobado mediante acto administrativo por la Autoridad Superior (Acto administrativo que utilice la Organización: Resolución interna, Disposición interna, Resolución, etc.), para luego dar difusión y conocimiento a todo el personal de la organización. Deben conocerse con una anticipación apropiada los criterios de reconocimientos.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, el Acto administrativo que apruebe el sistema y su criterio de reconocimiento, como así también las distinciones otorgadas.

ACTIVIDAD N° 30: PARTICIPAR EN FOROS, SEMINARIOS, CONGRESOS, CURSOS PRESENCIALES O NO PRESENCIALES, FORMALES O INFORMALES

Síntesis:

Deben participar en Foros, Seminarios, Congresos, Cursos Presenciales o No Presenciales referidos a cualquier temática que pueden o no pertenecer a la Administración Pública Provincial, pueden ser a Nivel Nacional o Internacional, Iberoamericano o en cualquier lugar del Extranjero.

Evidencia:

Se solicita como evidencia de la acción, copia de la Certificación emitida de la participación, asistencia o aprobación.

ELABORACION

- Dra. María Beatriz Casermeiro
- Lic. María Virginia Goytia
- Lic. María Florencia Taranto
- Brenda Luciana Rueda

CONTACTO

Dirección: Centro Cívico Grand Bourg - Av. de los Incas S/N – 3° Bloque, 1° Piso, Ala Este – Oficina de Calidad de los Servicios

Teléfono: 0387 – 4.324.152

Correo electrónico: calidad.delosservicios@gmail.com – oficinacalidad@salta.gov.ar

Salta, 17 de Octubre de 2014