

En el marco del Proyecto Iniciativa Centroamericana para la Reducción del Riesgo a Desastres y Adaptación al Cambio Climático

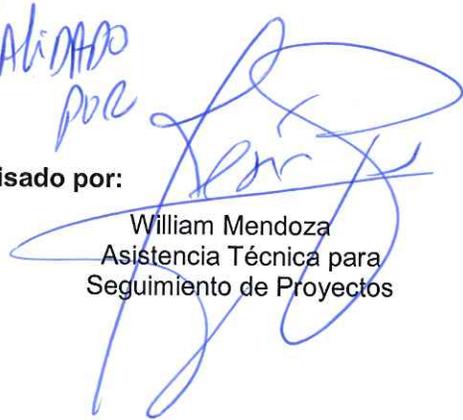
CENTRO DE COORDINACION PARA LA PREVENCION DE DESASTRES NATURALES EN AMERICA CENTRAL (CEPREDENAC)

Asistencia técnica para la definición de procesos de certificación de la calidad y resistencia a desastres y aseguramiento de proyectos de inversión en los países de la región centroamericana. (2.1.10).

Guía para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la SE- CEPREDENAC de acuerdo a la Norma ISO 9001


Elaborado por: Edwin Leonel Martínez Hernández
Consultor

Validado por
WMC
Revisado por:


William Mendoza
Asistencia Técnica para
Seguimiento de Proyectos

Aprobado por:

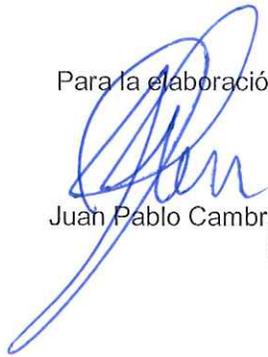

Víctor Manuel Ramírez
Gerente de Cooperación y Proyectos

Visto Bueno

Roy Barboza Sequeira
Secretario Ejecutivo de CEPREDENAC

Guatemala, Junio 2015

Para la elaboración de este documento se contó con la colaboración de:



Juan Pablo Cambrotero



Asistente Técnico Actualización de
Procedimientos Financieros SE-
CEPREDENAC

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
I. DEFINICIONES BASICAS	6
1. Sistema.....	6
2. Sistema de Gestión de Calidad SGC.....	6
3. Planificación de la calidad	6
4. Control de la calidad.....	6
5. Mejora continua	6
6. Enfoque basado en procesos	6
7. Proceso	6
II. PRINCIPIOS DE CALIDAD	7
III. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGC DE CEPREDENAC	10
DIAGNÓSTICO.....	11
DISEÑO Y DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LA SE- CEPREDENAC	13
Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	13
CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL SGC.....	14
PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD	17
IDENTIFICACION DE LOS CLIENTES.....	17
DOCUMENTACION DE PROCESOS.....	18
Manual de calidad.....	19
Procedimientos	20
Instructivos	22
Aprobación.....	22
Distribución.....	22
Revisiones y modificaciones de documentos.....	23
Documentación externa al Sistema de Gestión de Calidad.....	23
Indicadores de gestión.....	23

IV. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE CEPREDENAC	25
Etapa I DIAGNOSTICO	25
Etapa II DISEÑO	25
Etapa III IMPLEMENTACION	26
CAPACITACION	26
MEDICION Y SEGUIMIENTO	27
CERTIFICACION	27
V. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CEPREDENAC	29
VI. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CEPREDENAC	29
VII. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	30
ANEXOS	31

INTRODUCCION

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y qué procesos implica.

Es por ello que se elabora esta Guía, con el objetivo de elaborar una metodología para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Ejecutiva de CEPREDENAC (SE-CEPREDENAC) que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001.

I. DEFINICIONES BASICAS

A continuación se enumeran algunas definiciones básicas, contenidas en la Norma ISO 9000:2005, que ayudarán a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la SE-CEPREDENAC.

1. Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

2. Sistema de Gestión de Calidad SGC

Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

3. Planificación de la calidad

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

4. Control de la calidad

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

5. Mejora continua

Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

6. Enfoque basado en procesos

Identificación y gestión sistemática de los procesos funcionales en las entidades. En particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como "Enfoque basado en los procesos".

7. Proceso

Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Nota 1: Cada organización define el tipo de procesos con los que contará su SGC. De tal manera que pueden existir, según aplique, los siguientes:

- **Procesos estratégicos;** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Procesos de evaluación:** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

II. PRINCIPIOS DE CALIDAD

“Para la gestión y operación de una organización en forma exitosa, se requiere que esta se dirija y controle de forma sistemática y transparente. El éxito se puede alcanzar al implementar y mantener un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas”.¹

Se han identificado ocho (8) principios de calidad:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de éstos.

Antes que comprender sus necesidades, es necesario que la organización (CEPREDENAC) determine cuáles son sus clientes, en el entendido que estos pueden ser: una organización, entidad o persona que reciben un producto y/o servicio. Una vez se haya entregado un producto y/o servicio, se debe evaluar la satisfacción del cliente en términos de cumplimiento de requisitos establecidos por este, con el fin de efectuar permanentemente retroalimentación y por supuesto la mejora continua.

Liderazgo: Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de la organización es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

Para esto, la Alta Dirección debe liderar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, alineándolo con la Misión y la Visión de la entidad y motivando a los servidores públicos para que se involucren y participen activamente en el proceso.

¹ Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario

Participación del personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso, profesionalización, formación y capacitación continua posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Para lograr esta participación, la mejor estrategia es involucrar desde el comienzo a todo el personal, en la construcción de la documentación del sistema de gestión de la calidad (procesos, procedimientos, guías, formatos), ya que son ellos quienes conocen la manera como se llevan a cabo los procesos y son quienes en última instancia van a aplicar las disposiciones que se documenten. Para ello es aconsejable conformar equipos de trabajo por proceso, en los que se elaboran los documentos que luego serán sometidos a revisión por otras instancias técnicas y/o de Dirección.

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

Es necesario entender a la organización como una red de procesos en interacción y no como un conjunto de áreas funcionales separadas; esto representa en primera instancia, un cambio de cultura para los empleados y directivos, porque esto hace que se sientan parte de una cadena que rompe las barreras funcionales de la organización, y que se orienta en función de la satisfacción de los requisitos del cliente.

Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización en el logro de sus objetivos.

Es necesario reconocer que los procesos en constante interacción forman el “sistema de gestión de la calidad”, (satisfacer los requisitos del bien o servicio que presta la entidad) y que a su vez este sistema interactúa con otros que tiene la organización (sistema financiero, sistema de salud ocupacional, sistema de gestión ambiental, sistemas de información). Entre estos sistemas existen elementos comunes pero también diferencias de propósito y funcionamiento que es necesario entender para el adecuado desempeño de la entidad como un todo.

Mejora continua: Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de la organización sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

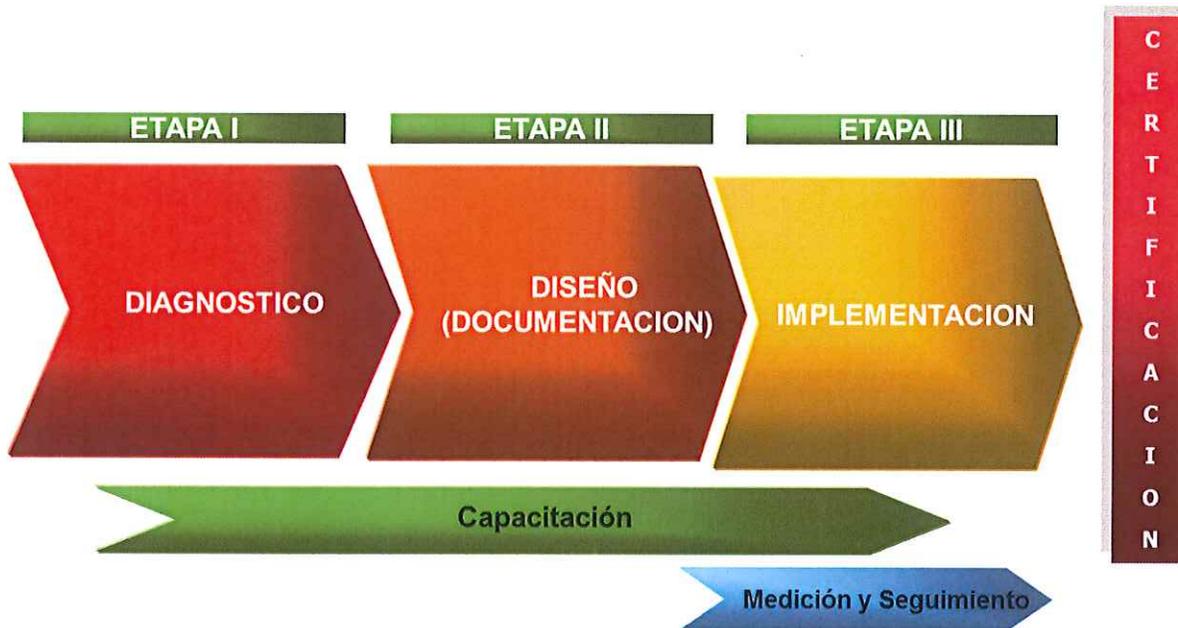
Mejorar continuamente el desempeño organizacional implica que los estándares de desempeño sean cada vez más exigentes, que en lo posible se vaya más allá de los requisitos de los clientes y

III. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGC DE CEPREDENAC

El SGC se dirige a obtener resultados consistentes a través de una coherente ejecución de los procesos, proporcionan los medios para sostener las actividades de mejoramiento. Al hacerlo de esta manera constituyen un prerrequisito del mejoramiento efectivo. El SGC produce un desempeño consistente que permite a la organización visualizar si está encaminada de acuerdo a los resultados esperados de acuerdo a su planificación o es necesario realizar ajustes. Por tanto, suministran una base sólida para manejar los procesos definidos.

Ahora bien, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cómo lograrlo?, ¿Cuáles son los primeros pasos?...

Partiendo de estos hechos se hace necesario describir una metodología que permita a la SE-CEPREDENAC con sus propios medios, si fuese necesario, desarrollar las actividades vinculadas a la implementación del SGC según la serie de normas ISO 9000.



DIAGNÓSTICO

Para establecer el proceso de diseño de cualquier sistema se debe ante todo conocer la situación actual en que se encuentra la organización, se comienza con la realización del diagnóstico según el enfoque y el resultado que se quiere obtener en la gestión de la organización (SE-CEPREDENAC).

Para la elaboración del diagnóstico se parte como premisa fundamental que debe abarcar todos los elementos y principios de un SGC según la serie de normas ISO 9000.

Lo anterior implica que de acuerdo en lo que respecta a los objetivos se trace la necesidad de:

- Conocer la relación que existe entre los requisitos que plantea la norma ISO 9001 frente a las áreas actuales de la SE-CEPREDENAC.
- Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la norma ISO 9001 para el SGC en la SE-CEPREDENAC.

Derivado de lo anterior resulta imprescindible el conocimiento vasto de todo el proceso interno de la SE-CEPREDENAC y la experiencia de su personal en la actividad, de ahí que, con ese objetivo, se comience con la realización de entrevistas individuales y revisión de documentos en relación con: Secretario Ejecutivo, Gerentes, Coordinadores, Especialistas, Técnicos y todo aquel personal involucrado en las actividades de los diferentes procesos y que pueden afectar la calidad del servicio o producto a entregar.

Esto permitirá conocer la situación actual de los procesos en la SE-CEPREDENAC y determinar la brecha existente entre lo establecido en los procesos documentados y lo que realmente se ejecuta, y los requisitos establecidos por la norma ISO 9001.

En esta etapa ayuda mucho la elaboración de una herramienta que permita obtener información referente a:

➤ **Identificación de entradas del proceso**

Para recoger la información referente a las entradas del proceso se debe entrevistar al encargado o jefe del área, para determinar la estructura de la unidad o departamento de la cual está a cargo y a todo el personal involucrado directamente en el desarrollo de las actividades del proceso para identificar la información de entrada al proceso:

- ¿Qué entradas se requieren?
- ¿De dónde vienen las entradas? (quién es el proveedor)
- ¿Cómo se asegura que son las adecuadas para el proceso?
- ¿Cuáles son los requisitos del cliente?

➤ **Identificación de Recursos Necesarios**

Se debe identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso, se debe comprobar si el equipo utilizado es el adecuado, si existen planes de mantenimiento y cada cuanto se realizan, así como también la información concerniente al personal que incide directamente en los resultados del proceso (formación, educación, experiencia y habilidades).

➤ **Descripción de Actividades**

Mediante una serie de preguntas elaboradas de acuerdo al proceso a diagnosticar se obtiene una descripción detallada paso por paso de todas las actividades que se realizan en el proceso, se comprueba si existen procedimientos documentados, de ser así se comprueba si lo documentado corresponde con las actividades descritas por parte de la (s) persona (s) entrevistada (s); de igual manera en esta fase se identifican a los responsables de realizar las actividades y sus niveles de autoridad; también se identifican los registros que genera la ejecución de las actividades del proceso.

➤ **Requisitos Regulatorios y Legales**

Se busca información que permita definir los requisitos regulatorios (normas, instructivos, especificaciones, etc.) y legales que son utilizados para ejecutar las actividades del proceso. Al mismo tiempo se puede obtener información que permita identificar los puntos de control, si existen métodos de medición establecidos y planes de acción a seguir para cuando existe una desviación en los resultados del proceso.

➤ **Identificación de las salidas del proceso (producto/servicio)**

Se debe identificar el producto/servicio (salidas del proceso) final, que se obtiene como resultado del desarrollo de las actividades descritas dentro del proceso y si existen controles que garanticen que el producto/servicio final cumple con los requisitos establecidos (requisitos del cliente).

➤ **Elaboración de Informe**

Se debe realizar una evaluación de los resultados obtenidos, hacer una comparación entre las preguntas realizadas y la información obtenida para determinar cuál es la brecha existente entre lo establecido en los procesos documentados (si existen) y lo que realmente se ejecuta.

Posteriormente se debe elaborar un informe del Diagnóstico realizado en el cual se describe la brecha existente con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008 y las oportunidades de mejora identificadas en el proceso que fue objeto del diagnóstico, sobre esta base se elaborará un plan de acción para cierre de brechas encontradas.

DISEÑO Y DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LA SE-CEPREDENAC

Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

La primera actividad dentro de la fase de diseño y documentación es la identificación de los procesos que se realizan en la SE-CEPREDENAC y que serán parte del SGC, pudiendo clasificarlos en cuatro categorías.

1. Procesos estratégicos o gerenciales

Se incluyen procesos relativos a la SE-CEPREDENAC de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la Alta Dirección.

2. Procesos clave o de prestación del servicio

Son todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su razón de ser.

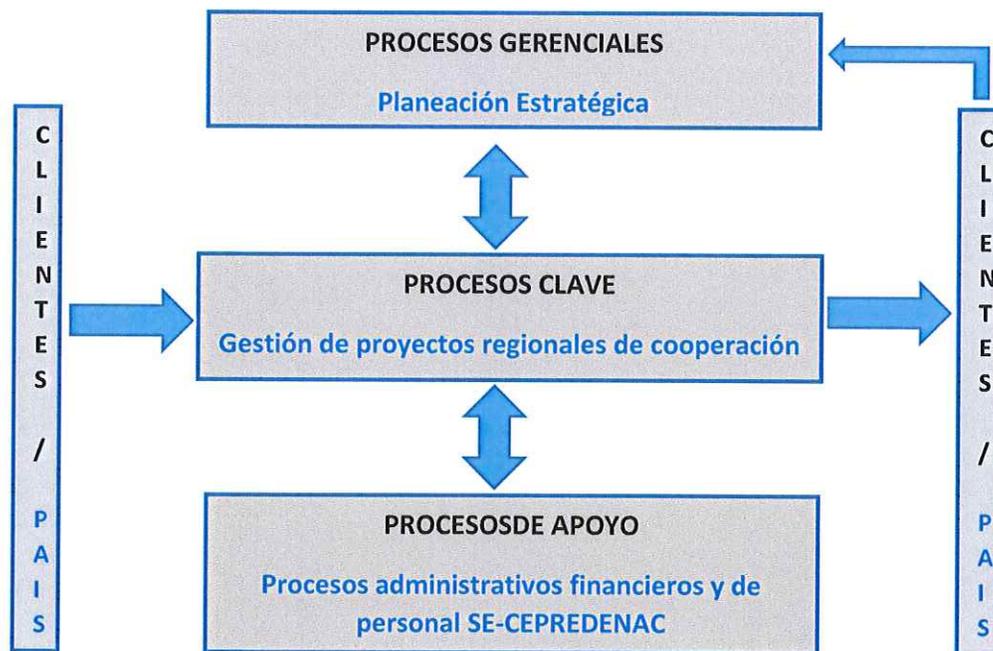
3. Procesos de apoyo

Se refiere a todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de evaluación, análisis y mejora.

4. Procesos de evaluación, análisis y mejora

Se incluyen aquellos procesos necesarios para llevar a cabo la medición y seguimiento, y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Así como los procesos de auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

MAPA DE PROCESOS



CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DEL SGC

Una vez identificados los procesos, se pueden describir mediante una caracterización de los mismos. Esta caracterización desarticula cada uno de los procesos en sus elementos fundamentales.

1. Nombre del Proceso

El nombre del proceso debe presentar de manera breve una identificación de lo que este hace dentro la SE-CEPRENAC. Se recomienda que al proceso se le denomine con un verbo en infinitivo (Planificar, Gestionar, Comprar, Administrar) o con el sustantivo correspondiente a ese verbo (Planificación, Gestión, Compras, Administración, Restructuración), ya que el verbo es la forma gramatical que expresa una acción.

2. Objetivo del proceso

Describe de manera más detallada el logro específico que se espera alcanzar en la ejecución del proceso; es decir, los resultados que cumplan con requisitos previamente definidos.

3. Alcance del proceso

Identifica la Actividad inicial y la Actividad final del proceso. La definición del alcance del proceso es muy importante para determinar las interacciones entre los procesos, de manera que no haya traslape de actividades (una actividad que corresponda simultáneamente a dos procesos) o “vacíos” entre los procesos (una actividad que se lleva a cabo pero no está incluida en ningún proceso).

4. Responsable o líder del proceso

Identifica el cargo del funcionario bajo cuya responsabilidad está el proceso. No se refiere, necesariamente, a los ejecutores de las actividades, sino al funcionario a quien la SE-CEPREDENAC identifica como líder o cabeza visible de ese proceso y quien debe asegurar que el mismo se lleve a cabo según se ha establecido en el SGC y que se logren los resultados planificados.

5. Actividades del proceso

En la definición de las actividades de cada proceso se debe considerar que éstas deben cumplir una secuencia; quiere decir que se realizan o ejecutan de acuerdo al orden en el que se describen y que al final se obtiene el producto o servicio esperado en el proceso.

Así como los procesos, las actividades deben denominarse con un verbo en infinitivo (Solicitar cotización, Evaluar al proveedor), o el sustantivo correspondiente al verbo (Solicitud de cotización, Evaluación del proveedor).

6. Entradas al proceso

Se refiere a los insumos, materias primas y/o información que se requiere para llevar a cabo el proceso. Pueden incluir productos tangibles, información (documentos) o servicios. Éstos pueden provenir de otros procesos del SGC o de clientes externos (requisitos del cliente, legales o reglamentarios y del producto y/o servicio).

7. Proveedores del proceso

Se pueden identificar dos clases de proveedores:

Proveedores internos: Se refiere a los otros procesos del SGC que le entregan sus salidas (resultados) al siguiente proceso. Por ejemplo, el Proceso de Planificación Estratégica de la Calidad es proveedor de todos los procesos porque les entrega como uno de los insumos la Política de

Calidad. Los proveedores internos de un proceso son otros procesos, y no dependencias o áreas funcionales.

Proveedores externos: Se refiere a las entidades externas (públicas o privadas) o personas que entregan algún insumo o materia prima requerida para el proceso. Para facilitar la documentación de las interacciones entre los procesos, se recomienda que en la Caracterización de procesos, cada “Proveedor” se coloque en frente de la entrada que suministra. Por razones de transparencia no deben incluirse en el ítem proveedores nombres propios de contratistas externos.

8. Salidas del proceso

Se refiere a los resultados (productos) que se obtienen al ejecutar las actividades del proceso. Obtener esos resultados con las características requeridas es el propósito fundamental del respectivo proceso. Los resultados del proceso pueden ser:

Productos “tangibles”, como por ejemplo, una cartilla, un acto administrativo, un manual, un documento preliminar, entre otros.

Productos intangibles “Servicios”, como por ejemplo, la formulación de una propuesta de proyecto a nivel regional, o una capacitación para los países de la región.

9. Usuarios del proceso

Se identifican dos clases de usuarios.

Usuarios internos: Se refiere a los otros Procesos del Sistema de Gestión Calidad, que reciben las salidas (resultados) de un proceso o procesos cuyas actividades se ejecutan previamente dentro de la SE-CEPREDENAC.

Usuarios externos: Se refiere a los usuarios de la prestación del servicio o usuarios receptores del producto de la SE-CEPREDENAC. Pueden ser entidades comunitarias, entidades del Estado.

10. Documentos asociados

Se refiere a los documentos que se requieren para llevar a cabo el proceso. Los documentos asociados pueden incluir:

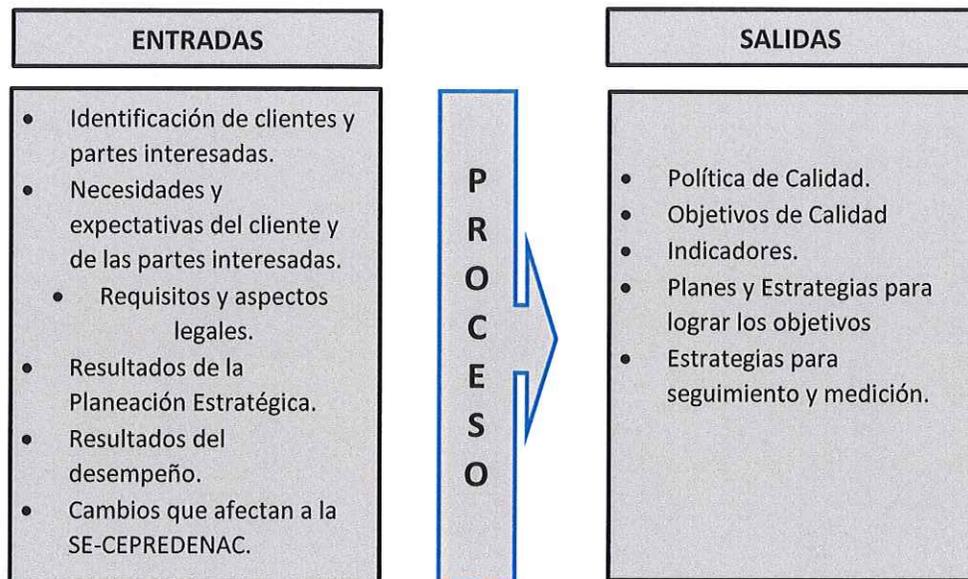
Documentos internos: Son aquellos documentos que la SE-CEPREDENAC genera para el normal desempeño de las actividades en cada uno de los procesos. Por ejemplo: El manual de procedimientos administrativos de CEPREDENAC.

Documentos externos: Son aquellos documentos que la SE-CEPREDENAC no genera, pero que utiliza para el normal desempeño de las actividades en cada uno de los procesos, como su nombre lo indica son generados en otras entidades. Por ejemplo: Política nacional para la reducción de

riesgo a los desastres en Guatemala, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres – CONRED-.

PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD

La planificación estratégica de la calidad, entendida como un conjunto de políticas definidas por la alta dirección para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, debe estar incorporada a la planeación estratégica de la SE-CEPREDENAC; generalmente la planificación estratégica de la calidad, tiene productos muy definidos como son la política de calidad y los objetivos de calidad, al igual que las directrices necesarias para que se cumplan; como proceso, esta planificación tiene entradas y salidas, que consisten en información (ver gráfica).



IDENTIFICACION DE LOS CLIENTES

En general podemos distinguir dos clases de clientes:

- **Clientes internos:** aquellos que están dentro de los procesos definidos en la SE-CEPREDENAC.
- **Clientes externos:** aquellos que se benefician del producto final.
- **Partes interesadas:** corresponde a las organizaciones que tengan un interés en el desempeño de la SE-CEPREDENAC, como por ejemplo: proveedores, organismos cooperantes, autoridades de país, entre otros.

DOCUMENTACION DE PROCESOS

Se denomina “estructura documental” a la forma como se articulan e interrelacionan los documentos del SGC, para formar un sistema coherente, funcional y útil.

Gráfica: Estructura documental



La documentación sirve para:

- Lograr un correcto desempeño del SGC.
- Evaluar el SGC
- Ser punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas.
- Proporcionar evidencia que se han definido los procesos, procedimientos y registros.
- Lograr la comunicación adecuada dentro de la organización.
- Facilitar las auditorías al SGC.

El tamaño de la documentación es responsabilidad de la SE-CEPREDENAC de acuerdo con la priorización que dé a sus procesos; en todo caso se deben documentar los procesos requeridos por

la entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y que le permitan asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

La SE-CEPREDENAC al igual que todas las organizaciones que implementan un SGC, debe formular sus propias directrices de documentación respecto al número de procesos y procedimientos que se deberán documentar.

La documentación típica de un Sistema de gestión de calidad puede contener:

- El manual de Gestión de la Calidad
- Los procedimientos
- Los instructivos y guías
- Las especificaciones técnicas (planos, listados, catálogos, listas de precios, etc.)
- Los documentos externos (Documentos suministrados por el cliente, proveedores o normas nacionales e internacionales, entre otros)
- Los formatos
- Los registros

Manual de calidad

La SE-CEPREDENAC debe establecer y mantener de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001, un manual de calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) los procedimientos documentados establecidos en la Gerencia de Cooperación y Proyectos, Gerencia Técnica y los descritos en el Manual de Procedimientos Administrativos Financieros y de Personal de CEPREDENAC de la gerencia Administrativa Financiera para la conformación del sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Es conveniente que el Manual de Calidad haga referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad destinados a planificar o administrar en general las actividades que afecten la calidad dentro de la SE-CEPREDENAC.

En términos generales el contenido de un Manual de Calidad puede tener los siguientes elementos:

- Una **breve descripción** de la SE-CEPREDENAC: Misión, Visión, Estructura.

- El alcance del SGC: En este punto debe hacerse referencia al hecho de que el Sistema de Gestión de Calidad de la SE-CEPREDENAC incluye todos sus procesos (Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación), los cuales son gestionados para garantizar la mejora continua en la prestación de sus servicios o en la producción y venta de sus productos (cuando aplique).
- Las **exclusiones** al Sistema de Gestión de Calidad: Se permite que se excluya de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad el cumplimiento de algunos requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001, siempre que se justifique por qué, tales requisitos, no aplican y por qué su exclusión “no afecta la capacidad o responsabilidad de la SE-CEPREDENAC para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los legales que le son aplicables”.
- **Caracterización de procesos:** Son las fichas que muestran los elementos que componen cada proceso. Se recomienda que sean documentos breves (1 o 2 páginas) y presentados en forma de tabla o gráfico.
- Los **procedimientos e instructivos** del Sistema de Gestión Calidad o referencia a los mismos en la caracterización de los procesos. Se recomienda referenciar los procedimientos e instructivos, en vez de incluirlos, para que el Manual no se haga un documento demasiado extenso.

Procedimientos

Un procedimiento describe de forma clara los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o un servicio.

Contenido de los procedimientos

Aunque la norma ISO 9001:2008 no establece el formato o contenido mínimo de los procedimientos en una organización, este puede ser: **Encabezado y pie de página.**

Puede contener lo siguiente:

- El nombre y/o logotipo de la organización
- Nombre del procedimiento
- Fecha de edición o elaboración del procedimiento
- Código del procedimiento y el registro numérico de las hojas que contiene el procedimiento.

- El cargo y nombre del autor del documento y de la persona que aprueba o autoriza dicho documento.
- **Objetivo del procedimiento:** Describe el propósito y objetivo para el cual fue diseñado dicho documento.
- **Alcance del procedimiento:** Se describe el campo de aplicación del procedimiento. Se indica la delimitación de las actividades cubiertas y descritas en el documento.
- **Definiciones:** Son aquellas palabras o conceptos específicos que serán referenciados en la descripción del procedimiento. Se recomienda que esta sección del procedimiento sea elaborada al final, cuando ya se han identificado todos los términos que deben ser descritos.
- **Contenido o desarrollo del procedimiento:** Se enumera la secuencia de las actividades a realizar, respondiendo al qué, al cómo, al dónde, al quién, al con qué y al cuándo generalmente. La utilización de diagramas de flujo facilita considerablemente esta labor.
- **Registros:** Se hace una relación de los registros que resultan de la ejecución del procedimiento. Los registros son todos los documentos que se generen como prueba de la aplicación de los procedimientos.

Pasos para el desarrollo de un procedimiento

PASO	ACTIVIDAD
1	Identificación de la necesidad.
2	Autorización de la elaboración de procedimientos, otorgada generalmente por el Responsable del área donde se aplicarán dichos procedimientos.
3	Definir el alcance del procedimiento.
4	Recolección y documentación de la información actual.
5	Preparación de un borrador del procedimiento.
6	Solicitud de revisión del borrador del procedimiento e incorporación de cambios.
7	Aprobación y distribución formal del procedimiento.
8	Publicación del procedimiento para las personas que harán uso del mismo.
9	Mantenimiento y mejora continua del procedimiento.
10	Retiro o sustitución de un procedimiento (cuando aplique).

Procedimientos documentados exigidos por la norma ISO 9001

De acuerdo con la norma ISO 9001, la SE-CEPRDENAC debe establecer y mantener procedimientos documentados para (ver tabla siguiente):

PROCEDIMIENTO	FINALIDAD
1.2.3. Control de documentos	Definen cuales documentos afectan la Calidad del producto.
1.2.4. Control de los registros	Definen las evidencias de los resultados de los procesos.
8.2.2. Auditorías internas	Permiten medir el cumplimiento de los requisitos de calidad.
8.3. Control del producto no conforme	Implementar registros de calidad para la detección y corrección de no conformidades.
8.5.2. Acciones correctivas	Lograr la no recurrencia de no conformidades e iniciar acciones de mejora.
8.5.3. Acciones preventivas	Permiten detectar causas de no conformidades Potenciales.

Además de los procedimientos exigidos por la norma y presentados en la tabla anterior, la SE-CEPREDENAC debe elaborar otros procedimientos que considere apropiados y necesarios para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.

Instructivos

Los instructivos de trabajo describen cómo se realiza una tarea. Se puede extraer lo que se desea realizar del procedimiento. Se apoyan en el manual de calidad. Los instructivos deben ser elaborados por el equipo que opera en el proceso.

Aprobación

Antes de la distribución de la documentación se procede a la aprobación de la misma por parte de la alta dirección, el comité de calidad o del funcionario delegado con responsabilidad del manejo y mantenimiento del SGC. Una vez aprobados los documentos, se procede a ejecutar el **procedimiento de control de documentos** el cual sugiere regularmente diligenciar el formato de listado maestro; de esta forma se asegura que siempre se mantienen vigentes los procedimientos documentados.

Distribución

La documentación, después de ser aprobada y registrada en el listado maestro, pasa a una fase de distribución. Participa el personal implicado en el proceso. Para efectuar las actividades de control de la entrega de la documentación se recurre a establecer un registro de dicha distribución (listado de distribución).

Revisiones y modificaciones de documentos

Las revisiones y modificaciones de la documentación pueden ser dadas por:

- Una nueva disposición en los procesos misionales del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cambios y rotación de personal de la entidad y que estén involucrados en algunas actividades de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Nuevos requisitos legales o reglamentarios aplicables al servicio de la SE-CEPREDENAC.

Los documentos obsoletos, es decir, aquellos que pierden vigencia con el cambio o la introducción de un nuevo documento, deben ser identificados o dispuestos de tal forma que no generen confusión ni se presten a malas interpretaciones, y se evite que sean usados por error.

Documentación externa al Sistema de Gestión de Calidad

Se requiere determinar cuáles son los documentos externos que inciden en los procesos y que deben ser consultados.

Estos documentos forman parte integral de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad y normalmente están con:

- Normas nacionales de productos y/o servicios.
- Guías de referencia, libros y otros documentos impresos requeridos según la caracterización del producto o servicio.
- Planos, dibujos, especificaciones suministradas por el cliente o por los proveedores.
- Referencias de Ley y/o normas del nivel nacional, departamental o regional.

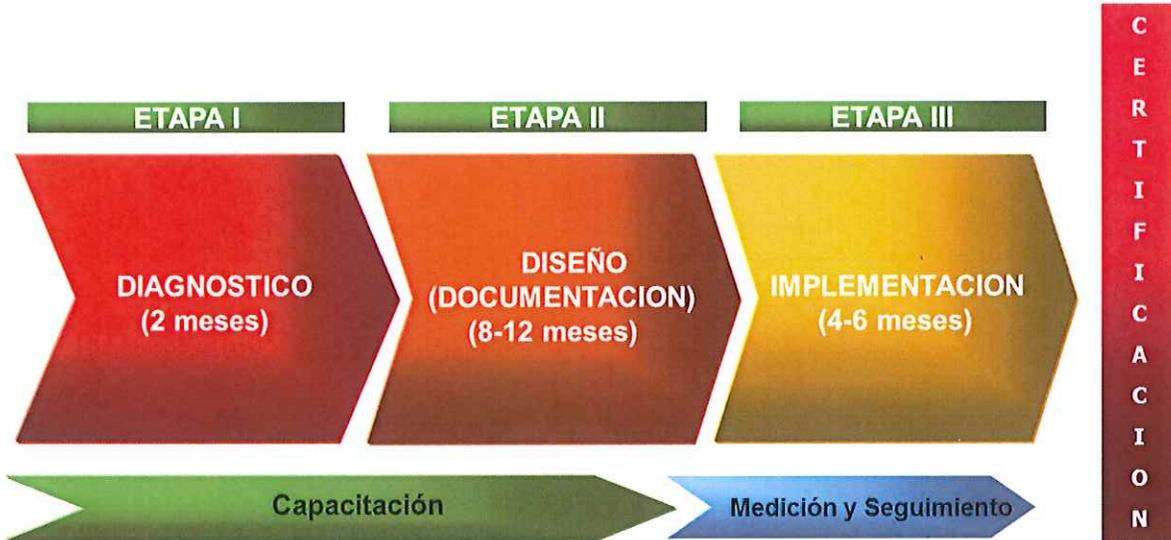
Indicadores de gestión

Después de la caracterización de los procesos de la entidad, cada uno de sus responsables y su equipo de trabajo deben identificar los datos resultantes de la medición en las diferentes actividades del proceso y deben analizarlos de tal forma que les permita establecer información para evaluar la gestión y el impacto del proceso en la entidad o fuera de ella como es el caso de los procesos misionales.

Es importante recordar que los procesos arrojan información cualitativa o cuantitativa que de una u otra manera es posible registrarla para el seguimiento de los procesos, tales como:

- Número de usuarios atendidos o despachos realizados.
- Actividades realizadas en un período de tiempo o cantidad producida.
- Consumo de materiales o insumos.
- Tiempos para la realización de actividades.
- Tiempos muertos u ociosos.

IV. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE CEPREDENAC



Etapa I DIAGNOSTICO

Se recomienda realizar un análisis objetivo de la situación actual de los procesos en el Despacho, Gerencia de Cooperación y Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa Financiera de la SE-CEPREDENAC, a través del cual se debe establecer la brecha que existe entre lo que está realizando el personal involucrado en cada proceso y lo que realmente debe realizar, así como el cumplimiento con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:

- Sistemas de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición análisis y mejora.

Etapa II DISEÑO

Al llevarse a cabo el diseño de los procesos en el Despacho, Gerencia de Cooperación y Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa Financiera; proporcionará el detalle de todos los procesos que por su naturaleza permiten la operación y prestación del servicio en la SE-CEPREDENAC.

En esta etapa se desarrolla toda la documentación de soporte del Sistema de Gestión de Calidad, que refleja no sólo las actividades macro, sino toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones por parte de la Secretaría Ejecutiva y cada una de las Gerencias, para la Gestión de Proyectos Regionales por parte de la SE-CEPREDENAC y los países miembros.

Para garantizar que los documentos que se elaboren y formen parte del Sistema de Gestión de Calidad de la SE-CEPREDENAC funcionen, se aconseja desarrollar las siguientes actividades:

- Identificar los procesos y requerimientos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, asegurando su eficaz operación y control en la Secretaría Ejecutiva, Gerencia de Cooperación y Proyectos, Gerencia Técnica y Gerencia Administrativa Financiera.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos en las diferentes áreas en que se ejecuten las actividades de los mismos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y de infraestructura para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- Generar los Manuales para los procesos requeridos por la Norma ISO 9001, que son:
 - Manual de Calidad
 - Control de Documentos
 - Control de los Registros
 - Auditorías Internas
 - Acciones Correctivas
 - Control de Producto No Conforme
- Generar el compromiso por parte de la Alta Dirección (Secretario Ejecutivo), en todas las Gerencias y Departamentos del CEPREDENAC para el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Etapa III IMPLEMENTACION

En esta etapa se debe poner en práctica lo establecido en los procedimientos elaborados en la fase anterior y mantener la adecuación e integridad del Sistema de Gestión de Calidad a las necesidades de la Gerencia de Cooperación y Proyectos, Gerencia Técnica, Gerencia Administrativa Financiera en la SE-CEPREDENAC a través de la mejora continua.

CAPACITACION

El proceso de capacitación y profesionalización en CEPREDENAC debe enfocarse a desarrollar en el personal de las diferentes gerencias las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, a través de:

- La profesionalización integral del personal a cargo de la toma de decisiones, para elevar la competitividad de la SE-CEPREDENAC.
- Definición y manejo de herramientas para la toma de decisiones y mejora continua.

- Desarrollo de competencias básicas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- El Plan de Capacitación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para el personal de CEPREDENAC, deberá de incluir:
 - Introducción a Sistemas de Gestión de Calidad (Basados en la Norma ISO 9000).
 - Documentación de Procesos.
 - Interpretación de la Norma ISO 9001.
 - Formación de Auditores Internos.
 - Utilización de herramientas necesarias para la agilización y/o automatización de procesos como: Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) o similares.
 - Educación, capacitación y profesionalización acorde a cada puesto de trabajo en cada una de las diferentes Gerencias y sus dependencias, para el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicio o entrega de producto de la SE-CEPREDENAC.

MEDICION Y SEGUIMIENTO

Se deben definir indicadores de calidad que permitan medir y monitorear el desempeño de los procesos, según las funciones de cada una de las Gerencias del CEPREDENAC; esto permitirá a la Secretaría Ejecutiva evidenciar los procesos que no estén debidamente orientados a obtener los resultados planificados. Algunos criterios a considerar para la definición de los indicadores, se aconsejan que sean:

1. **Simple:** Comprensible por quienes lo usan.
2. **Medible:** De manera cuantitativa (con números).
4. **Para mejorar:** Relativo a cosas importantes de mejorar.
7. **Período:** Determinado en función del tiempo.
8. **Alineado:** Relacionado con objetivos estratégicos.

CERTIFICACION

El proceso de certificación del sistema de Gestión de Calidad de CEPREDENAC, consiste en las siguientes etapas:

- **Pre-auditoria**

Verificación en sitio del grado de implantación de los procesos definidos por la SE-CEPREDENAC para el Sistema de Gestión de Calidad.

- **Revisión documental**

Se verifica que el Sistema de Gestión de Calidad cumpla documentalmente con los requisitos de la Norma ISO 9001.

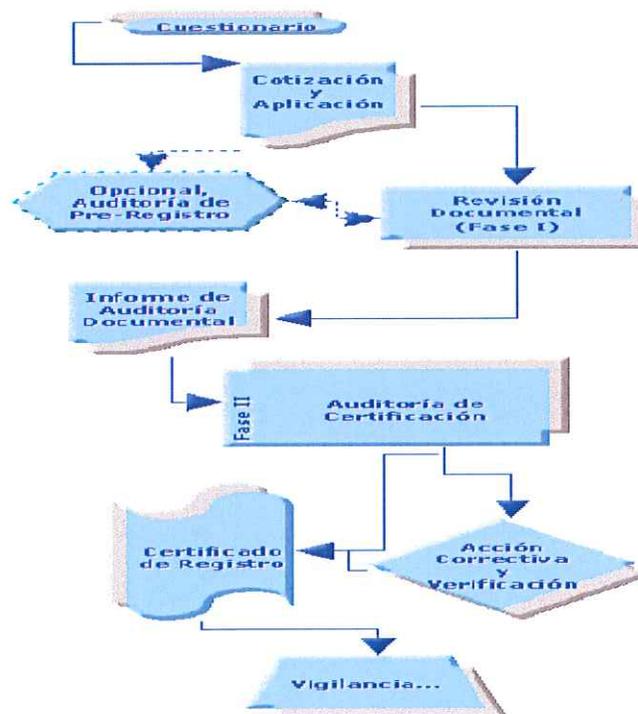
- **Auditoría de Certificación**

Se evalúa en sitio la conformidad y grado de cumplimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001 y los criterios y métodos descritos en la documentación regulatoria interna de la SE-CEPREDENAC.

- **Visitas de Seguimiento**

Una vez validado el Sistema de Gestión de Calidad de la SE-CEPREDENAC, mediante certificación y registro, se continua con evaluaciones para asistir y mantener la validación del Certificado obtenido y mejorar el desempeño de la Institución mediante los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad y otros requisitos a la cual este adscrita la Institución. Estas visitas permiten la identificación de mejoras, requiriendo correcciones al Sistema de Gestión de Calidad.

Proceso de Certificación



V. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CEPREDENAC

- Unificación de esfuerzos del personal hacia objetivos comunes, permitiendo que la SE-CEPREDENAC se ordene estratégica y operativamente.
- Incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos, en todos los niveles de la SE-CEPREDENAC.
- Desarrollo de una cultura orientada a la prevención y a la mejora continua.
- Implementación de una plataforma que permitirá incorporar futuras acreditaciones e innovaciones, orientadas a mejorar en la Gestión Integral de Riesgos.
- Propicia la reducción de costos, incrementa el nivel de compromiso y pertinencia del personal involucrado en el proceso de cambio y mejora continua.
- Genera las condiciones adecuadas para una gestión de calidad más efectiva, lo cual contribuye a lograr mayor participación de todos los interesados.
- Promover la profesionalización del personal de cada una de las diferentes Gerencias y sus dependencias.
- Determinar los niveles de responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones, así como la duplicidad de funciones dentro de los procesos de la SE-CEPREDENAC.

VI. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CEPREDENAC

- Revisar, mejorar, rediseñar e implementar los procesos que la SE-CEPREDENAC debe llevar a cabo para cumplir con sus funciones, así como mejoramiento continuo de dichos procesos, propiciando su institucionalización.
- Diseñar y ajustar los procesos de la SE-CEPREDENAC con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados y la eficiencia en la operación, teniendo como objetivo garantizar la eficiencia técnica, administrativa y de cooperación; en coordinación con los países miembros.
- Propiciar la reducción de costos y eficiencia en la utilización de los recursos en los diferentes proyectos en ejecución o por ejecutarse.
- Orientar al personal de la SE-CEPREDENAC hacia una cultura de eficiencia, eficacia, sentido de pertenencia y de mejoramiento continuo en su actividad diaria.
- Desarrollar una cultura de calidad y profesionalización del personal de la SE-CEPREDENAC.

VII. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

El tiempo de Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de CEPREDENAC, dependerá de los procesos a documentar y dependencias que se definan dentro del alcance del mismo.

ETAPA	TIEMPO EN MESES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
DIAGNOSTICO																								
Estado actual de los procedimientos en la SE-CEPREDENAC																								
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación																								
Elaboración Plan de Capacitación y Profesionalización																								
DISEÑO (DOCUMENTACION)																								
Generar Manual de Calidad																								
Generar Manual de Procedimientos en cada una de las Gerencias de CEPREDENAC																								
Aprobación de Manual de Calidad y Manual de Procedimientos																								
IMPLEMENTACION																								
Poner en práctica los establecido en el Manual de Procedimientos																								
CAPACITACION																								
Puesta en marcha del Plan de capacitación y profesionalización																								
MEDICION Y SEGUIMIENTO																								
Ausitoria Interna																								
Corrección de No Conformidades																								
CERTIFICACION																								
Pre-auditoria																								
Corrección de No Conformidades																								
Auditoria de Certificación																								

ANEXOS



Esquema para un Procedimiento

	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central (CEPREDENAC)	Página	33 / 35	
		Código:		
		Versión:	01	
Procedimiento Gestión de Proyectos Regionales				

ACCIÓN	NOMBRE	PUESTO	FIRMA
ELABORADO	1.	1.	1.
REVISADO Y APROBADO	1.	1.	1.

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLE
4. DEFINICIONES
5. CONTENIDO O DESARROLLO
6. REGISTROS
7. ANEXOS

Caracterización de un Proceso

 <p>CEPREDENAC</p>	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central (CEPREDENAC)	Página:	35 /35	
		Versión:	01	
CARACTERIZACION PROCESO				

Objetivo del proceso:		Alcance:	Inicia:
			Finaliza:
Líder del proceso:		Co-líder(es) del proceso	

Entradas	Viene de	PHVA ²	Etapas - Actividades	Salidas	Va hacia
		P 			
		H 			
		V 			
		A 			

²PHVA= Planificar – Hacer – Verificar – Actuar



Procedimiento Gestión de Proyectos Regionales