



INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ÁREA DE GERENCIA SOCIAL
ICAP / AGES

Cuaderno de trabajo

Curso

“Gestión de Calidad”

Comité de Calidad ONSEC

Instructor

Ing. Alan Henderson García, MAE

2011

PRESENTACIÓN

El ICAP como organismo del Sistema de Integración Centroamericana, ha adoptado como uno de sus ejes estratégicos el compromiso con la calidad, convencidos de que existen innumerables oportunidades de mejora en la gestión pública de la Región, tal es así que ha desarrollado con éxito la Maestría en Gerencia de la Calidad inicialmente en Costa Rica y muy pronto en otros países de la región, por otro lado está trabajando actualmente en el proyecto de creación del “Premio Regional a la Calidad en el Sector Público”, como reconocimiento a aquellas organizaciones públicas que sobresalen por dar un servicio de calidad a la ciudadanía, paralelamente el ICAP ha estado apoyando a los países de la Región en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y en el lanzamiento de los Premios Nacionales a la Calidad en el Sector Público, con todo ello se espera contribuir en forma significativa en la mejora de la administración pública de la Región logrando un impacto significativo en la calidad de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía.

Este cuaderno de trabajo es una guía metodológica que incluye todas las herramientas de análisis y mejora que se estarán aplicando durante el programa, tanto las que se emplearán en las sesiones presenciales como las que deberán aplicarse directamente en los centros de trabajo de los participantes.

GUÍAS DE TRABAJO

#	GUÍA	Pág
1	El significado de la calidad	4
2	Análisis del Ciclo de Servicio: mapeo de los momentos de verdad	5
3	Hoja de verificación de mandamientos	7
4	Un recorrido por la norma ISO9001:2008	8
5	Entendimiento de la norma ISO9001:2008 a) Requerimientos de la norma b) Escenarios: análisis de no conformidades	9
6	Análisis FODA para implementar la ISO9001:2008 en la organización	12

GUÍA1
EL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD

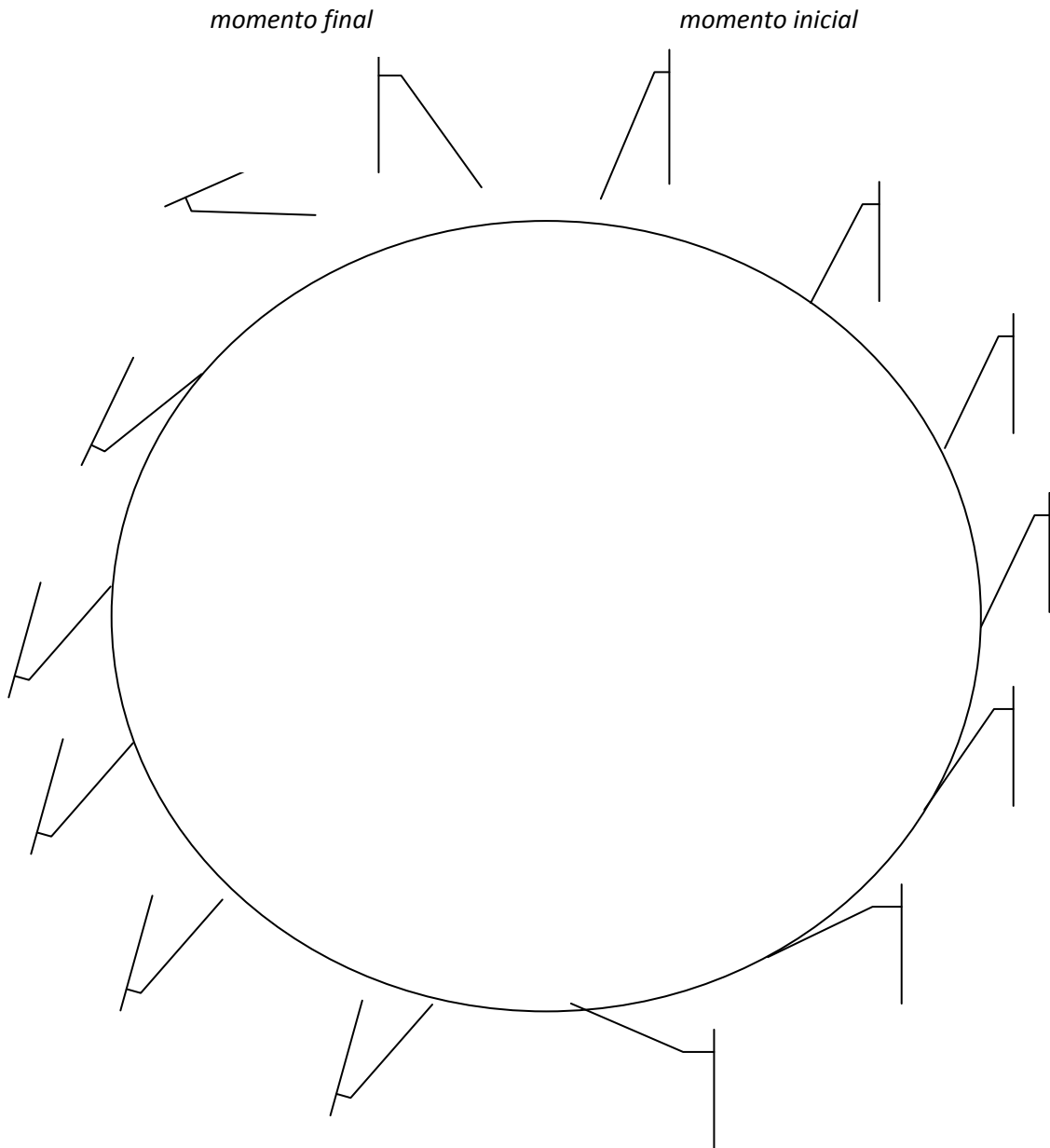
a. ¿Qué significa calidad para usted? (marque falso o verdadero)

#	DECLARACIÓN	V	F
1	Si la comparamos con la cocina de gourmet francesa, la comida de McDonald's no es de alta calidad.		
2	Si deseamos que nuestros productos sean de alta calidad, debemos gastar más dinero y más tiempo en alcanzar esa meta.		
3	Debe acompañarse el desempeño de calidad con recompensas económicas.		
4	El ochenta y cinco por ciento de la mejora de la calidad no depende de los trabajadores.		
5	El costo de la calidad puede calcularse con la misma precisión con que se calcula el costo de producción o el impuesto sobre la renta de una persona.		
6	Hacer las cosas correctamente es más difícil que decidir qué es lo que debe hacerse.		
7	Mi jefe es mi cliente más importante.		
8	Conocer las necesidades de los clientes de mi cliente no es realmente útil.		
9	"Si no está roto no lo repararemos".		
10	Los sistemas de gestión de calidad no son aplicables a la gestión pública.		

b. ¿Defina Calidad?

GUÍA2 ANÁLISIS DEL CICLO DE SERVICIO

1. Haga un mapeo de los momentos de verdad experimentados por los clientes de su organización. Escoja un proceso en particular para representar el ciclo del servicio.



2. Identifique los momentos críticos de verdad.

Cuaderno de trabajo: Gestión de la Calidad - ICAP

3. ¿Qué acciones puede realizar su organización para mejorar el servicio al cliente en esos momentos críticos? Tome como base los 10 mandamientos de la gestión de empresas de servicio mencionando el mandamiento a partir del cual se genera la acción concreta de mejora.

MOMENTO CRÍTICO DE VERDAD	ACCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO

GUÍA3
HOJA DE VERIFICACIÓN DE MANDAMIENTOS

#	Mandamiento	Cumple		Evidencias de incumplimiento
		SÍ	NO	
1	Transparencia en las fases			
2	Indicadores del establecimiento			
3	Horarios de trabajo			
4	Intimidad del cliente			
5	Ley de la cola			
6	Individualidad			
7	Venta integral			
8	Gente de gente			
9	Descansos, comida, teléfono			
10	Mejor gente al frente			

GUÍA4

UN RECORRIDO POR LA NORMA ISO9001:2008

- A) Identificar los requisitos de la norma que cubren cada uno de los ocho principios básicos de la gestión de la calidad.
- B) Identificar los seis procedimientos documentados que exige la norma.
- C) Identificar los 21 registros de calidad requeridos por la norma.

GUÍA5

ENTENDIMIENTO DE LA NORMA ISO9001: 2008

REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Para cada de las siguientes declaraciones sobre ISO9001, responder falso o verdadero marcando con X en el espacio apropiado. Identifique el requisito más apropiado de la norma que sustente o justifique su elección.

La norma ISO9001 requiere:

#	DECLARACIÓN	V	F	REQ.
1	La elaboración de un manual de calidad documentado.	V		4.2.2
2	Elaborar procedimientos documentados para todas las actividades de trabajo.			
3	Que se mantengan registros de las auditorías internas.			
4	Mantener un juego duplicado de los registros en caso de que algún juego sea destruido.			
5	Un procedimiento documentado para las revisiones de contratos.			
6	Las áreas de almacén deben estar cerradas para evitar la entrada de personal no autorizado.			
7	Un listado o equivalente que muestre la revisión actual de los documentos.			
8	Todo material utilizado en la manufactura de productos debe ser rastreado hasta su fuente original (origen).			
9	Que sean auditados todos los proveedores.			
10	Registrar toda no-conformidad del producto.			
11	La política de calidad de la organización debe ser comprendida por todos los empleados.			
12	La organización debe verificar el material suplido por el cliente antes de incorporarlo al producto.			
13	Se debe conducir evaluaciones periódicas de los materiales almacenados.			
14	Que las auditorías internas se realicen en frecuencias fijas.			
15	Los registros de los contratos deben ser retenidos por el tiempo de vida del contrato.			
16	La calibración por un laboratorio aprobado (o casa de prueba) de todo el equipo de inspección y prueba utilizado para verificar el producto.			
17	Los inspectores deben estar entrenados.			
18	Una aplicación de concesiones debe ser hecha al cliente por todo material no conforme que ha sido retrabajado.			
19	La inspección debe ser realizada por personal independiente a la persona que es responsable de la actividad desarrollada.			
20	Las revisiones de diseño deben ser conducidas por personal independiente de aquellos que tienen responsabilidad directa con la realización del trabajo.			

Cuaderno de trabajo: Gestión de la Calidad - ICAP

REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Para cada de las siguientes declaraciones sobre ISO9001, responder falso o verdadero marcando con X en el espacio apropiado. Identifique el requisito más apropiado de la norma que sustente o justifique su elección.

#	DECLARACIÓN	V	F	REQ.
1	La cláusula 8.5 cubre la "Acción Correctiva" pero no refiere a la acción preventiva	V		4.2.2
2	Entre otras cosas, la gerencia de una organización tiene que demostrar su "compromiso para el desarrollo y el mejoramiento del SGC".			
3	El manual de calidad debe definir todos los requisitos de la norma			
4	Cada proveedor utilizado por una organización debe haber sido evaluado en cualquier momento en su instalaciones por personal de la organización			
5	Los productos no conformes pueden ser entregados por una organización mediante un acuerdo con el cliente			
6	Todos los instrumentos de medición utilizados en una unidad de producción deben ser controlados y calibrados.			
7	Se requiere que una organización, en ciertas circunstancias, notifique al comprador sobre los productos no satisfechos despachados por los proveedores.			
8	La cláusula 8.2.2 permite que las auditorías sean conducidas por diferentes departamentos/áreas con diferentes frecuencias			
9	La cláusula 7.2.2 no pide específicamente que el Gerente de Calidad o cualquiera de sus empleados sea consultado durante esta revisión.			
10	Los resultados de la validación del diseño deben ser registrados.			
11	Los objetivos de calidad deben ser medibles y consistentes con la política de calidad			
12	Una organización debe determinar las obligaciones relacionadas al producto incluyendo los requisitos regulatorios y estatutarios aplicables			
13	La cláusula 8.2.2 se refiere a Auditorías Internas de Calidad. Esta no especifica que sea necesario que esta actividad se realice por personal entrenado.			
14	La cláusula 5.5.1 requiere que todos los niveles gerenciales tengan descripciones de cargos escritas			
15	Todas las órdenes de compra requieren de una firma que las autorice antes de su emisión.			

Cuaderno de trabajo: Gestión de la Calidad - ICAP

ESCENARIOS: ANÁLISIS DE NO CONFORMIDADES

#	SITUACIÓN	REQ.
Ej.	Ante una solicitud de pensión por jubilación, el encargado del Departamento de Previsión Civil, no encontró en el Manual de Procedimientos correspondiente, el procedimiento específico para este tipo de trámite.	7.5.1
1	El auditor solicitó al Subdirector General le comentara sobre la política y los objetivos de calidad de la institución, éste le respondió que lo llevaría donde el coordinador del "Equipo de Calidad", puesto que ellos fueron quienes la establecieron.	
2	En la misma entrevista al Subdirector General, el auditor líder le solicitó que lo llevase donde la persona responsable del establecimiento y mantenimiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad, el Gerente le respondió "usted tendría que hablar con todos los funcionarios de la empresa, porque aquí todos somos responsables de la calidad".	
3	Sin consultar o avisar a ninguna otra Unidad, el Departamento de Administración Interna, emitió una orden a un nuevo proveedor para resmas de papel porque el precio de éstas era extremadamente más bajo.	
3	No existía un sistema para registrar que se habían tomado acciones correctivas con relación a las no-conformidades reportadas en las auditorías internas, por ejemplo, auditoría ref. Al.SO.38 no-conformidades 1 al 16.	
4	El encargado del Departamento de Asuntos Jurídicos - Laborales hacía referencia a la versión 1 del procedimiento AJL-009 el cual había sido reemplazado por la versión 2.	
5	La Dirección del Departamento de Previsión Civil desconocía el hecho de que, de acuerdo al procedimiento de Pensión por Viudez, era la decimotercera vez que se presentaban expedientes sin ingresar la información en la base de datos.	
6	En el Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos, al tramitar la "confrontación de documentos" del aspirante Carlos Pérez, el encargado no encontró dentro del expediente el diploma profesional aportado por el candidato 2 meses atrás.	
8	En su visita a la Unidad Centro de Formación y Capacitación Permanente de Servidor Público, el auditor líder se entrevistó con varios instructores, éstos le manifestaron que nunca habían recibido ninguna capacitación con respecto a su labor y que la regla era "aprender haciendo".	
9	En la misma entrevista, el auditor les cuestionó el por qué después de revisar alguna documentación pudo notar que muchas solicitudes de los clientes externos estaban tardando más de lo establecido en las normas, a lo cual respondieron "únicamente somos dos instructores, cuando otras unidades cuentan con personal de sobra, el único equipo de proyección está descompuesto y además no tenemos computadoras para hacer nuestros informes".	
10	Durante una auditoría el auditor líder preguntó al Jefe del Departamento de Previsión Civil, la forma en que la Dirección obtenía información respecto al nivel de satisfacción del cliente con los servicios recibidos, la respuesta fue que si el cliente no presenta quejas es porque está satisfecho	

GUÍA 6

ANÁLISIS FODA PARA IMPLEMENTAR LA NORMA ISO9001: 2008

Realice un análisis FODA respecto a ONSEC si deseara implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO9001:2008.

- a. Identifique las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- b. Plantee al menos dos estrategias de cada uno de los tipos: F/O, O/D, F/A y D/A.

	FORTALEZAS F1 F2 F3 F4 F5	DEBILIDADES D1 D2 D3 D4 D5
OPORTUNIDADES O1 O2 O3 O4 O5	ESTRATEGIAS F/O <i>¿Cómo puedo utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades?</i> E1: E2:	ESTRATEGIS O/D <i>¿Cómo puedo aprovechar oportunidades orientándolas hacia la superación de las debilidades?</i> E1: E2:
AMENAZAS A1 A2 A3 A4 A5	ESTRATEGIAS F/A <i>¿Cómo utilizar las fortalezas para neutralizar amenazas?</i> E1: E2:	ESTRATEGIS D/A <i>¿Cómo definir estrategias de doble impacto, buscan superar debilidades y neutralizar amenazas?</i> E1: E2: