

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE POSGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**“Implementación de un sistema de gestión bajo normas de calidad en una
organización sin fines de lucro. Caso de estudio: Corporación de
Promoción Económica CONQUITO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

KARINA FERNANDA VELOZ NAVAS
kariveloz@hotmail.com

DIRECTOR: ING. RICARDO MONAR
ricardo.monar@epn.edu.ec

Quito, JULIO 2008

DECLARACIÓN

Yo Karina Fernanda Veloz Navas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Karina Veloz Navas.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karina Veloz Navas, bajo mi supervisión.

Ing. Ricardo Monar Monar
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

*A mi madre, por ser mi ejemplo de vida
A mi hermana, por apoyarme en cada momento*

DEDICATORIA

*A Beatriz, mi madre incondicional
A Sylvia, mi amiga y hermana
A Fernando, mi padre
Jonathan, Andrea y Andrés, mis amores
A mi familia y amigos, que forman parte de mis logros.*

CONTENIDO

Resumen.....	1
Presentación.....	3
Capítulo 1. Aspectos Generales.....	4
1.1. Situación de las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial.....	4
1.2. Influencia de los temas de calidad en las Organizaciones sin fines de lucro.....	14
1.3. Normas de Gestión de la Calidad.....	17
Capítulo 2. Análisis de la situación actual de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.....	24
2.1. Revisión de la estructura de la organización.....	26
2.2. Identificación de Procesos.....	27
2.3. Evaluación y verificación de la situación antes de la certificación ISO 9001:2000.....	33
Capítulo 3. Implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización sin fines de lucro.....	36
3.1. Definición y caracterización de los procesos objeto de estudio.....	41
3.2. Descripción del manual de calidad y documentación de procedimientos.....	44
Capítulo 4. Evaluaciones del sistema implantado.....	52
4.1. Verificación de los procedimientos descritos.....	52
4.2. Evaluación del sistema total en su conjunto basándose en los requisitos del ISO 9001:2000.....	53
4.3. Comparación de la situación, de los procesos de realización de la Corporación CONQUITO, antes y después de implantado el sistema.....	58
4.4. Ventajas y desventajas de implementar un sistema de gestión en una entidad privada sin fines de lucro.....	63

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	65
5.1. Conclusiones.....	65
5.2. Recomendaciones.....	68
Referencias Bibliográficas.....	72
Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 Tabla 1.....	19
Análisis de datos usando técnicas estadísticas 2.....	Tabla 57
Cambios en la situación de los procesos antes y después de implementado el sistema Tabla 3.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Indicadores de Gestión	Anexo 1
Proceso Selección de Personal	Anexo 2
Proceso Capacitación del Personal	Anexo 3
Proceso Contable	Anexo 4
Procedimiento Presupuestario	Anexo 5
Procedimiento Cobros y Pagos	Anexo 6
Procedimiento Calificación Proveedores	Anexo 7
Procedimiento de Adquisiciones	Anexo 8
Manual de Calidad	Anexo 9
Tabla de Registros	Anexo 10
Proceso auditorías internas	Anexo 11
Mapa de Procesos	Anexo 12

RESUMEN

El sector sin fines de lucro desempeña un papel importante en los sistemas económicos, políticos y sociales de los países desarrollados y en vías de desarrollo en todo el mundo, convirtiéndose en la actualidad en una pieza clave en los nuevos escenarios de la intervención social, por su carácter amigable con las redes familiares y comunitarias y por sus potenciales sinergias con el fortalecimiento de la responsabilidad pública o el desarrollo económico para el bienestar común.

El contexto en el cual se están desarrollando y se van a desarrollar las organizaciones sin fines de lucro está cambiando de forma rápida y profunda. La definición y configuración de las necesidades y problemas sociales que reciben o deben recibir respuesta desde estas organizaciones puede ser muy diferente tan sólo dos o tres años después del momento en el que una organización se crea; y, en una situación de este estilo un sistema de gestión basado en Normas de Calidad ISO 9001:2000, se convierte en una herramienta necesaria para adaptarse y, mejor aún, anticiparse a esos cambios de los que se habla.

En el presente trabajo se refleja la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, entidad privada sin fines de lucro que promueve el desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito, como elemento indispensable en la gestión organizacional.

Para el efecto, se realizó un análisis de la situación actual de la Corporación, en cuanto a la temática de la gestión de la calidad, mediante un diagnóstico interno y externo. A partir del mismo, se pudo obtener información en cuanto a la satisfacción del cliente y las características que CONQUITO debe cumplir para poder ofrecer un servicio de calidad.

Una vez que se realizaron los pasos descritos anteriormente, se procedió a la definición del Sistema de Gestión de la Calidad, para luego realizar el diseño del mismo, mediante la definición de su estructura, la elaboración de sus documentos y la descripción de los pasos necesarios para su implementación.

Después de concluir con la implementación, se procedió a verificar los procedimientos, evaluar el sistema y comparar la situación antes y después de implementado el sistema.

Finalmente se puede afirmar que la Corporación cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad el cual permite contar con una información y retroalimentación de la satisfacción de los usuarios, con un flujo de información ordenado y sistemático, y con la definición de objetivos y políticas de la calidad, que serán de gran ayuda para poder emprender las acciones de calidad, medir dichas acciones constantemente y trabajar bajo un fin común.

Lo que garantiza a los usuarios y a la población en general que el servicio que ofrece CONQUITO, es planificado, revisado, controlado y ejecutado según estándares establecidos.

PRESENTACIÓN

En la actualidad, una de las alternativas más adecuadas para lograr la eficiencia y efectividad en las actividades de una organización es la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, es por ello que aquí se plantea la importancia y utilidad de un sistema de gestión de la calidad como una alternativa disponible, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución; y, con el tiempo necesario para desarrollar los procesos viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, sin embargo, si bien los procesos planificados tienen como resultado la implementación formalizada del sistema de gestión de la calidad, también es parte de éste la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto interno y externo, y hacer los ajustes necesarios para que el sistema sea realmente eficiente.

Por esta razón, y tomando en cuenta la iniciativa de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad y cumplir con la misión institucional de la Corporación con eficiencia y eficacia, fue necesario iniciar una cultura de mejoramiento continuo, la cual lleve a adoptar ciertas herramientas para conseguir el objetivo propuesto, originar algunos cambios en la organización, como son: creer en la propuesta de calidad, comprometerse, motivar y auto motivarse.

Este trabajo servirá para conocer la situación actual de las organizaciones sin fines de lucro y orientarlas en las técnicas y procedimientos indispensables para la implementación o no de su sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a sus necesidades y expectativas frente a un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

1.1. SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO A NIVEL MUNDIAL.

Las organizaciones sin fines de lucro¹, denominadas organizaciones no lucrativas (ONL) u organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL) son entidades cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa (siempre que no sea de trabajo asociado) y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social; también llamadas sociedad civil², que es un conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que forman la base de una sociedad activa, en oposición a las estructuras del estado y de las empresas. Esta definición incluye, pues, a las organizaciones no lucrativas o no gubernamentales como las asociaciones y fundaciones. Aunque las entidades de la sociedad civil no tienen por qué ser necesariamente políticas suelen tener influencia en la actividad política de la sociedad de la que forman parte, o llamadas Tercer Sector³, a este sector se lo llama Tercer Sector porque se considera al Estado como el Primer Sector y al mundo de las Empresas el Segundo Sector. Este sector es muy heterogéneo y presenta rasgos muy distintivos según su propia dinámica. Está compuesto por: asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, clubes de barrio, sociedades de fomento, cámaras empresariales, colegios profesionales, comedores barriales y organizaciones religiosas, entre otras. Tienen la tarea de brindar servicios a la comunidad, algunas tienen el respaldo de los gobiernos y de organismos internacionales, sin embargo otras deben luchar por conseguir fondos para sus proyectos.

Los procesos de globalización y la democracia, las telecomunicaciones y la integración económica en los últimos años han hecho que las organizaciones de la sociedad civil aumenten su número en el mundo y se han convertido en importantes canales de prestación de servicios sociales y de ejecución de otros programas para el desarrollo, sobre todo en aquellos lugares

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_sin_%C3%A1nimo_de_lucro, 28/02/2008.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_civil, 28/02/2008.

³ <http://www.brisasocial.org.ar/3sector/quees.htmv>, 28/02/2008.

en los que la presencia gubernamental es débil o nula. Una manifestación de dinamismo de la sociedad civil, a nivel mundial, es el Foro Social Mundial celebrado por primera vez en Porto Alegre - Brasil, que en enero de 2001 atrajo a unos 100.000 participantes quienes discutieron y propusieron alternativas más equitativas y sostenibles al modelo actual de globalización económica, el último Foro tuvo lugar en Madrid - España, en enero del 2008 y el próximo tendrá lugar en Belén - Brasil.

Estudios sobre la sociedad civil, elaborados por el Centro Johns Hopkins identificaron, en ocho países, que el sector de la sociedad civil supone una media del 5% del Producto Interno Bruto PIB, y en los cinco países de los que poseen datos históricos (Bélgica, Canadá, República Checa, Japón y Estados Unidos), la tasa media de crecimiento de las OSFL de los últimos años dobla la tasa de crecimiento del PIB (8,1% frente a un 4,1% anuales), la sanidad y la educación suponen una media del 60% de la contribución económica de las OSFL, aunque varía mucho en función del país, la filantropía, donde se incluye el voluntariado, no genera más que un tercio de los ingresos no lucrativos. El resto procede del gobierno y de las tasas; dentro de la filantropía, las donaciones de tiempo (voluntariado) superan en casi el doble a las donaciones económicas; y el voluntariado supone una media de casi una cuarta parte de la contribución económica de las OSFL, aunque en el caso de Nueva Zelanda llega hasta casi el 50%.

El Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de Johns Hopkins es el mayor análisis realizado sobre el alcance, estructura, financiamiento e impacto de la actividad sin fines de lucro a nivel mundial. En su texto *Sociedad Civil Global: Dimensiones del Sector Sin Fines de Lucro*, el sector es caracterizado como una “fuerza económica significativa” en la mayoría de las regiones examinadas.⁴ Específicamente, los hallazgos del Proyecto revelan que el sector sin fines de lucro es una industria de \$US 1.1 mil billones [$\$US 1.1 \times 10^{12}$] que emplea a cerca del equivalente de 19 millones de trabajadores pagados a tiempo completo. Este nivel de empleo representa casi un 5% del empleo no agrícola, 10% de todo el trabajo en servicios y 27% de todo el empleo en el sector público. Si se incluye en las tabulaciones a los aportes de

⁴ Lester M. Salamon, Hemut K. ANheier, *Sociedad civil global: dimensiones del sector no lucrativo*, Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, , imprime Sociedad Anónima de Fotocomposición, Talissio, Fundación BBV, Madrid, 2001.

voluntarios, esto se traduce en otros 10.6 millones de empleados remunerados el equivalente a tiempo completo.

El gasto sin fines de lucro en los países analizados promedia 4.6 % del producto nacional bruto (PNB). El Proyecto de Johns Hopkins pone estas cifras en contexto al señalar que si el sector sin fines de lucro fuera una economía nacional separada, sería la octava más grande en el mundo, llevándole la delantera a Brasil, Rusia, Canadá, España y México.

Como podría esperarse, existen grandes variaciones en el tamaño e impacto del sector de un país a otro y de una región a otra. El sector es en general más grande y tiene mayor impacto económico en los países desarrollados. Por ejemplo, en los Estados Unidos, el sector sin fines de lucro representó en 2002 casi el 10 % de los ingresos nacionales.

En Canadá, el Programa de Liderazgo Sin Fines de Lucro de la Universidad Dalhousie calculó en el año 2005 que, si se incluye a universidades, institutos de educación superior y hospitales en las cifras de trabajo, el sector sin fines de lucro proporciona más de 1.3 millones de empleos en Canadá.⁵ El Programa también reportó que los voluntarios en Canadá aportan anualmente mil millones de horas en esfuerzo, cuyo valor en dólares se estima en más de \$US 12 mil millones. En España, la participación del sector sin fines de lucro en el total del empleo remunerado es del 4.5 %, lo que se traduce en más de 475.000 españoles empleados por el sector sin fines de lucro. Cuando se incluye el tiempo del voluntariado en el total, la cifra aumenta a 10.6 %, o casi 729.000 posiciones a tiempo completo. En Argentina, 3.7 % de la población (o más de 395.000 argentinos) trabaja en el sector sin fines de lucro. Incluyendo a los voluntarios, el porcentaje aumenta a 6.0 % y el número global de posiciones a tiempo completo llega casi a 660.000.

El impacto del sector sin fines de lucro en México es limitado. El Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de Johns Hopkins descubrió que México se ubica en último lugar de los veintidós países incluidos en su investigación *Sociedad Civil Global* respecto a la

⁵ García Olson Laura, *Un perfil del sector sin fines de lucro o voluntario*, Programa de Liderazgo Sin Fines de Lucro de Dalhousie University, México, 2005.

participación del sector sin fines de lucro en el total del empleo remunerado. Sólo 0.4% de los mexicanos son empleados por el sector. Cuando se incluye a las contribuciones voluntarias en esta cuenta, la cifra aumenta tan sólo al 0.7%. El gasto del sector representa tan sólo un 0.5 % del Producto Nacional Bruto PNB de México.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) de Estados Unidos y sus contrapartes de otros países promueven la democracia participativa, el desarrollo económico y la estabilidad mundial a largo plazo, según Robert Kellett, editor gerente de publicaciones electrónicas de Mercy Corps y redactor independiente, con residencia en Portland, Oregón quien presenta a Mercy Corps como organización sin fines de lucro "que tiene por objeto aliviar el sufrimiento, la pobreza y la opresión mediante la prestación de ayuda para establecer comunidades seguras, productivas y justas".

Las ONG internacionales de Estados Unidos, por lo general, se esfuerzan por mantener su independencia y neutralidad política. La mayoría de ellas recibe fondos para sus proyectos internacionales de una variedad de fuentes que incluyen empresas, gobiernos, grupos de fe y organismos de las Naciones Unidas e instituciones internacionales como el Banco Mundial. Entre todas, reciben cerca de tres mil millones de dólares en donaciones anuales de ciudadanos estadounidenses y donantes particulares.

Una región donde las ONG de Estados Unidos han desempeñado un papel de especial importancia para ayudar a dar voz a individuos y grupos durante los últimos diez años, ha sido Asia Central. Desde cualquier punto que se mire, la sociedad civil de Asia Central ha crecido, si no florecido, en la década que siguió a la caída de la Unión Soviética en 1991. De unos escasos centenares de agrupaciones informales de ciudadanos a finales de los años ochenta y principios de los noventa, el sector no gubernamental en Asia Central ha crecido exponencialmente durante la última década hasta sumar más de 10.000 organizaciones de diversa índole, desde pequeñas organizaciones comunitarias y grupos de iniciativa, hasta grandes ONG regionales con personal a jornada completa y numerosas oficinas.

Según la publicación realizada por la Universidad John Hopkins, Estados Unidos ocupa el primer lugar de los países más solidarios, Israel, el segundo, Canadá, el tercero; y, Argentina

el cuarto, con aproximadamente 120 mil organizaciones sin fines de lucro, esto debido a las donaciones de empresarios privados. Detrás vienen España, Irlanda, Portugal e Italia.

Europa es una de las regiones que tienen un gran protagonismo en las organizaciones de la Sociedad Civil a nivel mundial, puesto que la Unión Europea designa una gran cantidad de euros a proyectos de desarrollo económico y social⁶. Las ONG europeas deben canalizar su energía a asegurar que los programas sociales y de salud, puestos en marcha actualmente, incluyan otros temas como la educación y la salud reproductiva así como los derechos de las mujeres, además de disminuir la brecha entre el Norte y el Sur.

Uno de los países más activos con la participación de la sociedad civil en el ámbito local, nacional o internacional y en torno a temas específicos como los derechos humanos, desarrollo económico, el medio ambiente o la salud es España, especialmente en lo que se refiere a la lucha contra la pobreza, existen diferentes organizaciones comprometidas con este fin.

En Asia uno de los mayores problemas que se ha presentado en los últimos años es el daño per cápita que producen China e India a la naturaleza, puesto que a medida que se van desarrollando el índice va aumentando a niveles insostenibles por el planeta. China es por ejemplo el segundo mayor emisor mundial de gases contaminantes, debido a su gran población su "huella ecológica" per cápita es, como en el caso de la India, muy baja en comparación con los países del Primer Mundo.

Es así que la preocupación principal de la mayoría de ONG en estos países apunta a mejorar el consumo de recursos y energía "desarrollar un sistema rural de equilibrio energético" e investigar alternativas de calefacción y aire acondicionado. Y por otro lado surgen ONG que se esfuerzan por combatir la pobreza al sur de Asia, donde se concentra la mayoría de habitantes pobres del mundo y la mayor parte de ellos viven y trabajan en las áreas rurales, que han establecido grandes programas en micro finanzas y en otros campos del desarrollo socioeconómico orientados a los pobres.

⁶ Kees Biekart, *Políticas de las ong europeas para América Latina: tendencias y perspectivas recientes*, Instituto de Estudios Sociales (ISS), La Haya, Países Bajos, 2005.

Actualmente reina sobre el continente africano la corrupción, el marasmo económico, la miseria, las violencias y discriminaciones de todo tipo cometidas contra las mujeres, los malos tratos a los presos, las desapariciones forzadas por acción de las fuerzas públicas y de los ejércitos, que reprimen impunemente las poblaciones, los escuadrones de la muerte, las milicias y los grupos armados, a menudo protegidos por hombres o Estados que se supone aplican la ley y que protegen a los ciudadanos. Frente a esto la comunidad internacional ha intentado reaccionar interviniendo frente a las crisis humanitarias en África, en los años noventa, se observa el florecimiento de organizaciones no gubernamentales para poder parar y aliviar estas crisis, la intermediación deslocalizada hacia las ONG en África ha reemplazado los macroorganismos multinacionales.

En países como Republica Dominicana existen más de 3.500 Organizaciones no gubernamentales más conocida como ONG⁷, entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social, entre otras. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización., cuyo total general de transferencias en este país asciende a un millón de dólares.

El mayor sector sin fines de lucro de América Latina se encuentra en Chile, constituye un gasto que representa el 1,5% del PIB Nacional, es decir, unos 1.400 millones de dólares anuales y son grandes generadoras de empleo, el 4,9% de la población económicamente activa en Chile trabaja en ellas. Esa cifra supera al 4,8% de Argentina y al 2,5% de Perú, que son los otros países de la región que le siguen.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental, 28/02/2008.

Los últimos cinco años Venezuela ha tenido como actor principal a la diatriba política es así que de las 1.543 movilizaciones registradas el Programa Venezolano de Educación Acción en Derechos Humanos PROVEA⁸ informa que 703, el 45,6% fueron motivadas por la exigencia de los derechos civiles y políticos; y 755, el 48,9%, correspondían al reclamo de derechos económicos, sociales y culturales. En los últimos años, el Perú ha sido uno de los países latinoamericanos de mayor concentración en cuanto a aportes de la cooperación técnica internacional privada en América Latina se refiere. Este hecho coincide con el acelerado crecimiento de las ONG nacionales e internacionales. Hoy operan en el Perú más de un centenar de organizaciones extranjeras privadas, y hay al menos medio millar de ONG nacionales relativamente consolidadas. Desde 1986, año en el que se habían registrado 10 ONG constituidas, el incremento ha sido relevante, es así que entre los años 1994 y 1998 fueron constituidas 351 ONG, y desde esa fecha a la actualidad 830.

El número de organizaciones sociales en Ecuador, si se buscan precisiones rigurosas, es incierto sin embargo las instituciones registradas oficialmente en distintas dependencias estatales como el Servicio de Rentas Internas SRI, Ministerios, Dirección Nacional de Cooperativas entre otras ascienden a 10.500, en este número evidentemente no son todas las que se encuentran creadas. Más del 60% de las organizaciones registradas no tienen vida institucional permanente. La mayoría de las OSFL son organizaciones de base territorial como comités barriales y comités pro-mejoras, luego tenemos las instituciones de afinidad como las de pequeños comerciantes; y, las organizaciones de gestión social aquellas organizaciones no gubernamentales.

En la actualidad, el Ecuador se encuentra conducido por una nueva visión de la implementación de las políticas públicas, que destaca la necesidad de fortalecer a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en miras a potenciar los resultados de las políticas sociales. El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social⁹ efectuó un diagnóstico de la

⁸ PROVEA, Programa Venezolano de Educación–Acción en Derechos Humanos, SITUACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN VENEZUELA, Informe Anual, Caracas, 2003.

⁹ <http://www.mcds.gov.ec> potenciado por Joomla. MCDS - Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 18 May, 2008.

situación actual de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador, detectando como principales problemas los siguientes: • Falta de información sobre calidad de servicios y solvencia; • Heterogeneidad de capacidades y desarrollo desigual; • Ausencia de un registro público homogéneo y actualizado; • Dispersión de instituciones que registran, aprueban y controlan; • Mínima agilidad y capacidad real del Estado para el seguimiento, control y sanción; • Baja transparencia y rendición de cuentas sobre uso de recursos públicos; • Mal uso de la figura jurídica para realizar concesiones de servicios sin seguir procedimientos de contratación pública, actividades comerciales, lucrativas o de beneficio individual; y, • Falta de articulación con acciones del Estado para potenciar las políticas públicas.

Ante esta situación, el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social elaboró una propuesta de nuevo marco normativo para las Organizaciones de la Sociedad Civil existentes en el Ecuador, con el objeto de recuperar el rol rector del Estado sobre estas organizaciones y mejorar la transparencia sobre el uso de recursos públicos que éstas realizan. Es así como, mediante Decreto Ejecutivo N° 982 de 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial N° 311 de 8 de abril de 2008, se establecen modificaciones al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se sustenta básicamente en los siguientes pilares de trabajo:

- 1) La creación de un sistema de Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil en línea que estará a cargo de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana;
 - a) La acreditación de las Organizaciones de la Sociedad Civil que manejan recursos públicos;
 - b) La actualización del marco legal y reglamentario; y,
 - c) El establecimiento de un Programa de Apoyo y Fortalecimiento para las Organizaciones de la Sociedad Civil más pequeñas.
- 2) Los objetivos generales de la reforma al marco institucional y legal de las organizaciones de la sociedad civil son los siguientes:
 - a) Fortalecer el rol rector del Estado en un marco que genere sinergia, participación y diálogo con las OSC.

- b) Mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios ofrecidos.
- c) Mayor transparencia y rendición de cuentas sobre recursos y servicios públicos.
- d) Apoyo a la reforma al marco institucional y legal que permita una mayor interacción del Estado con la Sociedad Civil.

Un trabajo muy importante ha sido el desplegado por las ONG en el medio indígena ecuatoriano el mismo tiene dos etapas: una primera que se inicia en la coyuntura de la reforma agraria en los años 60 y 70 en la cual surgen las más importantes ONG que trabajan con las comunidades indígenas, como la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas CESA fundado en 1967 en la provincia de Cañar y el Fondo Ecuatoriano "Populorum Progressio" FEPP fundado en 1970, en la provincia de Chimborazo. Una segunda etapa que se inicia en los años 80 a partir de la cual se produce el "boom oenegésico", caracterizado por el surgimiento de entidades que en términos generales empiezan a desarrollar acciones en múltiples campos, correlativamente a la disminución de la presencia del Estado como consecuencias de las políticas de ajuste.

Lamentablemente no existe una información detallada y actualizada sobre las ONG que realizan proyectos específicos con comunidades indígenas, pero las sistematizaciones y aproximaciones realizadas muestran que la mayoría de ONG que actúan en el medio rural tienen preferencia por ubicarse en áreas de indígenas, en especial de las provincias de la sierra y dentro de esta región en la Provincia de Chimborazo. De acuerdo a estudios recientes, el 33% de las ONG se concentraban en la provincia de Chimborazo, donde el 81% de la población rural es pobre, pero además, en el cantón Riobamba de la misma provincia, se concentraba el mayor número de ONG en el ámbito nacional (20%). En las acciones de desarrollo rural está presente, por lo mismo una estrecha correlación entre mayor número de población pobre y un mayor número de ONG's. En cambio, si consideramos otras provincias, donde el desarrollo rural ha adquirido otras modalidades no ortodoxas: iniciativas privadas (familiares) hacia la diversificación ocupacional como es el caso de la Provincia de Tungurahua, la presencia de ONG es pequeña y correlativa a la disminución de su población pobre (8.23% de ONG y 69.1% de población pobre).

Colombia, Venezuela y Ecuador junto a la Corporación Andina de Fomento (CAF) vienen promoviendo la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo como una herramienta para mejorar la transparencia y la competitividad de las empresas públicas y privadas, con el fin de reforzar los vínculos entre OSFL en estos países y procurar la influencia en políticas públicas.

Un tipo de OSFL son las Agencias de Desarrollo Económico Local ADEL, las cuales brindan servicios integrados incluyendo información, asistencia técnica, créditos y capacitación.

Además aseguran la articulación entre estrategias e intervenciones locales y nacionales, y propician la apertura internacional de la economía local. En 2003, existen 36 ADELS de este tipo, tanto en América Latina, África y Europa del Este. Las ADELS surgen en América Latina a partir de dos experiencias, la primera a mediados de 1991, promovida por la Cooperación Bilateral Italiana, en la Región IV de Nicaragua y la segunda iniciada a fines del mismo año, en el marco del proyecto Programa para el Desarrollo para Desplazados y Refugiados PRODERE en Ocotepeque Honduras. Hoy en día las ADELS activas apoyadas por la Internacional Liaison Services for Local Economic Development Agencies en el mundo, está constituido por: 4 ADELS en El Salvador, 4 en Nicaragua, 4 en Guatemala, 4 en Honduras, 1 en República Dominicana, 4 en Colombia, 2 en Serbia y Montenegro, 3 Albania, 1 en Sudáfrica y 3 en Mozambique. En Ecuador se encuentran constituidas nueve agencias de desarrollo económico como: Acudir – Cuenca, Codecob – Guaranda, Crecer – Riobamba, ProImbabura – Ibarra, ADE Loja, ADPM Manabí – Portoviejo, Quito Pichincha Competitivo, Corpoambato y CONQUITO.

Con base en las tendencias y experiencias mencionadas, las OSFL están analizando su relación con los diferentes actores de su entorno y replanteando su papel en el nuevo escenario. Los temas más discutidos son: la relación con la cooperación internacional, el Estado, la población meta y las relaciones entre las OSFL.

El fortalecimiento de la coordinación entre las OSFL a nivel nacional y regional recibe cada vez mayor atención, como mecanismo para aumentar la contribución a la sociedad civil y la efectividad y perdurabilidad de esa contribución, mejorando los mecanismos de participación en la toma de decisiones para definir estrategias de desarrollo, facilitando la organización y la

participación de la sociedad civil y creando mecanismos de financiamiento de apoyo a estas iniciativas, lo cual es considerado importante en términos de sostenibilidad.

Las actividades de planificación estratégica son utilizadas con frecuencia como instrumento de análisis y reorientación. Generalmente, incluyen la definición o redefinición del grupo meta, un análisis de su entorno y las oportunidades y amenazas del mismo y un análisis interno que muestra fortalezas y debilidades de las OSFL. Las planificaciones se realizan tanto a nivel de la organización como de redes nacionales e internacionales de OSFL, incorporando muchas veces representantes del grupo meta y de instituciones estatales. Un objetivo importante de las planificaciones es lograr que las OSFL tengan una influencia mayor, más eficaz y sostenible en el escenario político, social y económico en su relación con el entorno de su población meta, con otras OSFL, con el Estado, gobiernos regionales, organizaciones multilaterales y donantes.

1.2. INFLUENCIA DE LOS TEMAS DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.

Desde hace unos años la Gestión de Calidad ha ido propagándose del mundo de la empresa privada al sector de las OSFL. El mundo de los servicios sociales no ha sido ajeno a esta influencia y poco a poco ha ido incorporando también la filosofía y la práctica de la Gestión de la Calidad. Este es uno de los muchos cambios que están transformando las OSFL y que están convirtiéndolas en organizaciones más eficaces.

Crecientemente empresarios y trabajadores buscan señales de eficiencia, los proveedores de recursos de financiamiento también se interesan en la mejor utilización de los fondos invertidos, es así que instituciones gerenciadas con calidad representan una garantía social al buen uso de los recursos y puedan dar cuenta de procesos formativos pertinentes, eficaces y eficientes.

De ahí que las OSFL se interesen por mejorar la eficiencia y pertinencia de sus actividades lo cual se refleja en la adopción de mecanismos de gestión para el aseguramiento de la calidad;

esta tendencia viene siendo expresada mediante la adopción de acciones de dirección y participación en las cuales se adoptan herramientas y se ejecutan acciones institucionales encaminadas a desarrollar una cultura de calidad. Tales acciones, usualmente inmersas en la filosofía del mejoramiento continuo o en procesos de modernización institucional implican actividades de capacitación a los trabajadores, búsqueda de factores críticos, aclaración de la misión y objetivos que conllevan, por si mismas, mejoras cualitativas institucionales.

Algunas Organizaciones sin fines de lucro OSFL desarrollan acciones de formación y asesoría a las empresas para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, buscan un sello de calidad externo y han acudido a la garantía de la certificación de calidad auditada y comprobada por un organismo externo, bajo la familia de normas ISO-9000.

En Europa desde comienzos de los años 90 y un poco después en la región de América Latina, las OSFL iniciaron actividades para la gestión y el aseguramiento de calidad. Las primeras instituciones implementaron los mecanismos de la gerencia de calidad total y en su mayoría todos buscaron la certificación bajo las normas ISO 9000.

Representantes de OSFL y de la cooperación internacional ponen énfasis en la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia de las OSFL y su profesionalización, para cumplir con las nuevas exigencias de la cooperación internacional en un mercado cada vez más competitivo, poniendo énfasis en el impacto económico - social y la sostenibilidad de las actividades, es así que se plantea la necesidad de modernizar y reestructurar para dar sentido y efectividad a la acción, en un contexto de profundas y constantes transformaciones.

En el marco de la influencia que tiene el tema de calidad en OSFL y/o ONG, se han identificado las siguientes líneas de acción:

- Mejorar la calidad de los servicios y estimar el costo-beneficio de sus actividades, con el objetivo de identificar alternativas más efectivas.
- Por muchos años, los temas de gerencia y administración de las OSFL no tuvieron un papel significativo es por esto que actualmente se pone cada vez más énfasis en aspectos de gestión interna, es importante disponer de sistemas de monitoreo y

evaluación (medición de impacto) eficientes y de buena calidad. Por otro lado, una gestión adecuada en términos de eficiencia y transparencia brinda confianza a los actuales y nuevos actores del entorno.

- Con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de las actividades en el largo plazo y reducir la dependencia de recursos externos, muchas organizaciones están considerando realizar actividades remuneradas (basadas en sus capacidades internas).

Un fuerte motivo por el cual las ONG han tenido la necesidad de aplicar criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos es por la disminución de sus fuentes tradicionales de financiamiento, de esta manera busca mejorar y aumentar su impacto sobre el bienestar de los ciudadanos. Como consecuencia, se ha observado un creciente interés en la adecuación y aplicación de instrumentos de gestión provenientes del sector empresarial. Además, muchas OSFL están identificando las formas en las que las empresas pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Se puede observar de igual forma que muchas de ellas han nacido para crear un servicio y atender a un determinado grupo de población, donde se había detectado una necesidad, por tanto la prestación de servicios, si bien no es una cualidad clasificadora de estas organizaciones, si es una característica estadística, esta es que muchas organizaciones realizan servicios.

El establecer servicios de alta calidad basados en la fiabilidad, trae enormes beneficios en cuanto al marketing se refiere, así se mantendrá o se ligará de forma más estable tanto a los socios como a los voluntarios, por otro lado se provoca un aumento de la comunicación oral favorable, lo cual atraerá mayor número de usuarios, socios y voluntarios, así como mejorará la percepción que de la misma tienen otros agentes financiadores como son las administraciones públicas y empresas, que confiarán su prestigio en estas organizaciones así como de fondos.

Por el contrario, el establecimiento de servicios de escasa fiabilidad tiene unos enormes costes, como son la disminución de usuarios y socios que buscarán otra organización "más fiable", así como se escuchan cuando ayuda humanitaria llega tarde por fallos en la logística, proyectos de

asistencia mal identificados, cursos de formación que dejan mucho que desear, y es posible que estas organizaciones lo hagan con la mejor intención, sin embargo a través de estos errores los usuarios, socios, opinión pública y demás no evalúan únicamente el servicio prestado, sino a toda la organización.

Si se corre la voz de que una OSFL, presta un mal servicio a sus beneficiarios o usuarios, los donantes o socios no verificarán esta información sino que buscarán otra ONG con la que colaborar con ese colectivo en el que está interesado. Por tanto el riesgo es demasiado alto, como para no tenerlo en cuenta y el crear una cultura de servicios sin fallos es vital, así como crear y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización sin fines de lucro.

Por todo lo expuesto es importante contar con un sistema de gestión de la calidad específico para las OSFL, de manera que éstas puedan implantar y certificarse por una norma aceptada por el sector, que oriente y asegure los procesos básicos de las OSFL hacia:

1. La satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de usuarios / clientes
2. El compromiso con la mejora continua en los sistemas de prestación de servicios.
3. La máxima eficacia en la gestión.
4. El establecimiento de indicadores de resultados de los procesos básicos.
5. Sistemas de información y comunicación públicas y transparentes.

1.3. NORMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La familia ISO 9000 son un conjunto de normas internacionales para la gestión de la calidad que se usan con el objeto de desarrollar, implantar y mejorar un sistema de gestión de la calidad.

La familia de normas ISO 9000 está formada por los siguientes documentos:

1. ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario. Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.

2. ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.
3. ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia. A pesar de tener una estructura muy similar a la de norma ISO 9001, no se puede utilizar para certificar una organización.
4. ISO 19011:2002. Directrices sobre auditorías de sistemas de gestión de la calidad y medioambiente. Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

En la actualidad, una de las alternativas más adecuadas para lograr la eficiencia y efectividad en las actividades de una organización es la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2000. Un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos contemplados en la norma ISO 9001, puede ser certificable por organismos independientes.

La primera versión de las normas ISO 9000 fue del año 1987, a continuación, con una versión mejorada, en el año 1994 y en el año 2000, se realizó una segunda revisión profunda de la norma, adaptándola a las necesidades y realidades de las empresas del siglo XXI. Sin embargo el Comité ISO se encuentra analizando la nueva ISO 9001:2008.

La evolución de empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo, mantiene una clara tendencia alcista. Hay más de 950.000 empresas certificadas, en 175 países, de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo. El ranking de certificaciones lo ostenta China, seguidas de Italia, Japón, España e India.

TABLA No.1		
EMPRESAS CERTIFICADAS DE ACUERDO A LA NORMA ISO		
9001		
LUGAR	PAIS	NO. CERTIFICADOS
1	China	210.773
2	Italia	115.359
3	Japón	73.176
4	España	65.112
5	India	46.091
6	Alemania	45.195
7	Estados Unidos	36.192
8	Reino Unido	35.517
9	Francia	22.981
10	Holanda	18.922

Fuente: www.iso.org (2007)

En Asia hay más de 70.000 empresas certificadas con la norma ISO 9001, en África unas 12.156 y en América 86.000, de estas 38.038 empresas en Sudamérica; y, en Ecuador 555.

Los organismos de certificación más conocidos son los institutos de normalización de cada país, como Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR (España), AFNOR (Francia), etc. y las empresas de reconocido prestigio, multinacionales como Lloyds Register, Det Norske Veritas, Bureau Veritas, TÜV Rheinland, TÜV Product, Applus, etc. Todas estas empresas certificadoras, a su vez son controladas por entidades nacionales de acreditación, que verifican su buen hacer. Ejemplo, AENOR en España y en Ecuador la Organización Ecuatoriana de Acreditación OAE.

Al OAE, le corresponde cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario. La evaluación se lleva a cabo de acuerdo con las normas acordadas

internacionalmente y se realiza a las organizaciones de evaluación de la conformidad que proveen certificación, inspección y servicios de ensayo o calibración.

El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por: el Consejo Nacional de la Calidad; el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN; el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE; y, las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

La Norma ISO 9001:2000 se basa en ocho principios:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **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.
6. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **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.

Su principal objetivo es relacionar la Gestión de la Calidad con los procesos y actividades de la organización, incluyendo los conceptos de mejora continua y satisfacción del cliente; la norma ISO 9001:2000 puede aplicarse a cualquier sector industrial o de servicios, “todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado”¹⁰

De reconocimiento internacional -no en vano nace de la Organización Internacional de Normalización (ISO la Organización Internacional de Normalización)¹¹ que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

Dentro de la creación de las Normas de Calidad ha surgido una norma muy interesante para el desarrollo de las actividades de las ONG y OSFL dentro de un sistema de gestión de la

¹⁰ Norma Internacional ISO 9001-2000, Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos.

¹¹ <http://www.iso.ch>, 28/02/2008.

calidad, esta es la Norma ONG con Calidad¹², ya disponible en la actualidad aunque hoy por hoy no es certificable, la misma que a partir de Septiembre del 2003 se esta implementando en mas de 30 servicios o actividades de cómo mínimo catorce ONG de España, los requisitos de la Norma son ajustados a las necesidades específicas de las ONG, con un lenguaje propio y válida para garantizar ante la sociedad, la mejora continua de la gestión de las ONG.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad que contiene los siguientes elementos básicos:

1. Requerimientos del sistema: con relación a las necesidades del sistema de clientes y de los requisitos legales.
2. Responsabilidad de la dirección en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad.
3. Planificación, tanto de los objetivos como de los procesos, los cambios, la prevención de riesgos y las contingencias.
4. Procesos de organización y desarrollo de las actividades y servicios.
5. Sistemas de medición, evaluación y documentación.
6. Sistemas de mejora continua.
7. Comunicación interna y externa.

La norma puede aplicarse a toda la organización o a un centro o servicio de la misma y esta orientada a que las ONG:

1. Orienten toda su actividad a la satisfacción clientes ofreciéndoles productos y servicios calidad.
2. Desarrollen el aprendizaje organizativo.
3. Sean eficientes, ellas mismas y sus propios procesos.
4. Aumenten la seguridad, la salud laboral respeto al medio ambiente.
5. Consigan más legitimación social desde transparencia de su gestión.
6. Mejoren y lo hagan permanentemente.

¹² Norma ONG con Calidad, segunda versión, septiembre 2003. <http://www.ongconcalidad.org>, 28/02/2008.

Se espera que en un futuro la Norma ONG con Calidad sea un instrumento más extendido en el mundo de las OSFL y reconocido por las administraciones públicas y en la cultura de la calidad. El protagonismo del llamado “tercer sector” cada día es más evidente, es por esto que las OSFL, que forman parte de este sector y se concentran en la solución de problemas sociales, adquieren mayores responsabilidades y tienen que administrar recursos públicos y privados. Así las OSFL tienen que mejorar su gestión y conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los beneficiarios que son su razón de ser.

Ya existen a nivel mundial algunas experiencias significativas de gestión de la calidad en ONG y OSFL, tanto a través de sistemas de gestión de la calidad internacionalmente establecidos, como a través de la construcción de sus propios planes de calidad.

Es importante que las ONG y/o OSFL cuenten con la opción de mejorar con instrumentos propios, adaptados a su realidad que contribuya a la mejora de la eficacia y la eficiencia a la hora de cumplir sus fines en cuanto a temas de satisfacción de sus clientes, mejora continua de sus procesos, seguridad, salud laboral, respeto al ambiente, participación, descentralización, transparencia de su gestión.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO.

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO es un modelo de gestión pública privada, propuesta en el año 2001 por la Dirección Metropolitana de Desarrollo Humano Sustentable para facilitar, desde el gobierno municipal, medios técnicos, financieros y normativos que posicionaran a Quito en el contexto nacional y regional. CONQUITO se estableció entonces como planteamiento del gobierno local y fue expresado en el “Plan Quito Siglo XXI” el mismo que contempló por primera vez, una propuesta gubernativa en el ámbito local, el tema del desarrollo económico como una tarea a la que la institución municipal tendría que apoyar.

En Julio del 2003 se realizó la sesión constitutiva de la Corporación con la participación de delegados del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha –CAPEIPI-, el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas –INSOTEC-, una ONG con larga trayectoria en el apoyo a PYMES, la Escuela Politécnica Nacional, uno de los centros universitarios más importantes del Ecuador y la Corporación Financiera Nacional –CFN-, como una entidad de segundo piso que destina créditos, capacitación y asistencia técnica a emprendimientos productivos, con fondos reembolsables; y, la Asociación de Empresarios del Norte, que agrupa a empresarios que tienen como objetivo promover acciones para el Desarrollo Socioeconómico de la zona norte de Quito.

El 27 de Octubre del 2003, el Ministerio de Industria, Comercio y Pesca MICIP emite la Resolución No. 03-528 mediante la cual se aprueba el Estatuto de la Corporación. En el mes de noviembre se incorpora el Consejo Provincial de Pichincha a la Corporación y posteriormente, en el 2003-2004, se incorporaron la Cámara de la Construcción, Centro Agrícola Cantonal de Quito, y la Cámara de Artesanos de Quito.

CONQUITO es una Corporación autónoma público-privada, auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas

descentralizadas, presta servicios de intermediación laboral, capacitación para el trabajo servicios de desarrollo empresarial e información de micro crédito; y, participa en proyectos de comercio exterior, reactivación económica y competitividad.

CONQUITO impulsa el desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial.

La infraestructura de CONQUITO es administrativa, operativa, de proyectos y de servicios. Las áreas administrativas, operativa y de proyectos se encuentran en la Factoría del Conocimiento y los servicios se prestan en la oficina central, Tumbaco, en el Sur de la ciudad y en Calderón.

El público objetivo de CONQUITO es la población económicamente activa de Quito (1'085.816 de 2'037.767 habitantes) micro pequeñas y medianas empresas (33.000 Aprox.); y, microempresarios o emprendedores.

El equipo de trabajo de CONQUITO junto con la Dirección Ejecutiva, a través de la técnica de lluvia de ideas, trabajaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto al reto de la gestión de la calidad. La mecánica de trabajo de la lluvia de ideas, en el análisis FODA, consiste en abordar las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición eliminando los comentarios personales, listándolas y numerándolas en un lugar visible, para su posterior aprobación. Se solicita a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar) y se asignan puntos cada vez que el problema sea seleccionado y se eligen las 10 opciones con mayor número de puntos, entonces se da un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante.

De esta manera se encontraron en CONQUITO las siguientes fortalezas y debilidades previas la implementación del sistema de gestión de la calidad:

Fortalezas

- Decisión del staff gerencial de normalizar su Gestión de Calidad
- Medición y seguimiento de objetivos de plan operativo.
- Su gestión enfocado a la ayuda social

Debilidades

- No se ha estructurado la gestión por procesos.
- No se ha definido la forma de medir y hacer seguimiento a los procesos.
- Escasa base documental de respaldo a la gestión.
- Estructura organizacional, responsabilidades y autoridades no definidas.
- La gestión y sus resultados no se han medido periódicamente.
- Incipiente manejo y control de la documentación y sus registros.
- Planificación reactiva.
- Escaso apoyo para la gestión de procedimientos documentados.
- Falta de un esquema de mejoramiento continuo del desempeño de calidad.

2.1. REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

La estructura de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO está conformada por los siguientes organismos y autoridades:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio
- c) El Director/a Ejecutivo/a
- d) Los Coordinadores de área
- e) Los oficiales y técnicos de proyectos
- f) Asistentes de área

El director/a, para su gestión administrativa, cuenta con la Coordinación Administrativa-Financiera y la Asesoría Legal, cuenta con treinta y ocho personas en relación de dependencia, adicionalmente doce capacitadores en agricultura urbana participativa¹³ contratados por horas, consultores y asesores contratados por servicios profesionales.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.

CONQUITO implemento de forma interna su propio método, la identificación de los procesos se realizó a través del método creativo, método que nace desde el espacio de la experiencia, el método creativo es un conjunto de estrategias que facilita la interpretación, el análisis o el estudio de problemas o temas. La creatividad supone por lo menos tres condiciones: 1) una idea o respuesta nueva debe ser producida, 2) esta idea o respuesta debe resolver un problema o alcanzar una meta y 3) el conocimiento original debe ser mantenido y desarrollado al máximo. La creatividad se extiende en el tiempo en vez de limitarse en un breve episodio, y se caracteriza por originalidad, adaptación, realización y puede suponer o no la creación de una estructura organizada.

La base para determinar los procesos fue el trabajo diario de las personas involucradas en cada uno de los servicios y proyectos, el Sistema de Gestión de la Calidad esta mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la Corporación, estos soportes se convirtieron con poco esfuerzo en documentos entendibles por el resto del personal, los procedimientos desaparecen y se convierten y/o se incorporan a los procesos relacionados. Se partió del supuesto que se disponía de un conjunto de procedimientos que responden de alguna de las necesidades de CONQUITO, los siguientes fueron los pasos que se siguió para identificar cada uno de los procesos:

1. Se agrupo los procedimientos teniendo en cuenta que las tareas de los mismos tienen aspectos de gestión común. Esto fue realizado por una persona o por un equipo.

¹³ Agricultura Urbana Participativa es un proyecto de CONQUITO que capacita y asiste técnicamente en la instalación, mantenimiento y cultivo de huertos en espacios verdes familiares, comunitarios o públicos, empleando productos orgánicos.

2. Se determino que cada proceso definido tenía asignado un propietario.
3. Se definió las entradas y salidas del proceso en donde se estableció los procesos de clientes y proveedores.
4. Se documento cada uno de los procesos y como responsable de tres de los ocho procesos incluyeron los documentos necesarios para cumplir con los mismos.
5. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide, no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede gestionar. Por lo tanto una parte fundamental fue crear los indicadores para:
 - Poder interpretar lo que esta sucediendo.
 - Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
 - Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
 - Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Cada propietario de proceso planteo la necesidad de definir indicadores de gestión (Ver Anexo 1) dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué debemos medir? ¿Dónde es conveniente medir? ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia? ¿Quién debe medir? ¿Cómo se debe medir? ¿Cómo se van a difundir los resultados? ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

6. Entonces se implementó un mecanismo para manejar tareas de planificación, de implantación, chequeo y verificación y donde se deciden las mejoras, que consiste en un monitoreo mensual, con cada uno de los propietarios de los procesos y la Dirección Ejecutiva, de los indicadores de gestión y de los cambios que se producen en los procesos. Los procesos son supervisados, analizados y medidos por los respectivos responsables o propietarios de procesos, quienes implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.
7. Y una vez descritos cada uno de los procesos, identificados los responsables y los pasos a seguir para la estructuración de los mismos, junto con la representante de la

Dirección y la Directora Ejecutiva se verificó que los procesos sean realizados y descritos para dar respuesta a los requisitos de los capítulos 6, 7 y 8 de la Norma ISO 9001-2000.

El Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO comprende cada una de las siguientes líneas estratégicas:

1) Fortalecimiento de las unidades productivas para la nueva economía.

Bolsa de Empleo.- establece un canal de comunicación entre las empresas que publican ofertas de trabajo y quienes están en la búsqueda de empleo. Permite al interesado acceder, en forma gratuita, a los servicios de la Bolsa de Empleo para postularse a los cargos disponibles, a la vez que su hoja de vida es incluida en una base de datos. Además, la Bolsa Metropolitana de Empleo ofrece otros servicios, entre los cuales se encuentran: pruebas de evaluación y selección de personal, asesoramiento sobre armado de hojas de vida, preparación para una entrevista de trabajo, cursos de formación, etc.

Desarrollo Empresarial.- su objetivo es dinamizar el tejido empresarial del Distrito Metropolitano a través del apoyo para la creación de empresas y el fortalecimiento de las ya existentes. Para el efecto, se han desarrollado diferentes instrumentos que fortalecen al sector empresarial, tales como:

- ✓ Información y asesoramiento para la puesta en marcha de proyectos empresariales
- ✓ Seguimiento y tutelaje empresarial personalizado y profesional
- ✓ Dotación de espacios para incubar proyectos empresariales y nuevas empresas

Capacitación para el trabajo.- su objetivo es cualificar a la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito para su inserción laboral local y global.

CONQUITO apoya la gestión empresarial, a través de cursos que buscan fomentar e incentivar la creación de nuevos emprendimientos productivos. Además brindamos asistencia técnica en

actividades productivas específicas que son de interés de los usuarios, junto a la facilitación de cursos, seminarios o actividades de perfeccionamiento en capacitación laboral con lo que se busca el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

2) Generación de un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y emprendimientos

Apoyo a la Competitividad.- como una estrategia para lograr el desarrollo endógeno del Distrito, CONQUITO busca generar las condiciones idóneas, para atraer la inversión e incentivar el incremento de la productividad y competitividad del tejido económico del territorio. Para lograrlo, se promueve las potencialidades del sector productivo, mediante procesos de asociatividad, transferencia tecnológica, generación de cadenas de valor, y aplicación de las tecnologías de información y comunicación.

Promoción Económica.- promover la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la región Quito-Pichincha en las exportaciones del país, a fin de mejorar sus niveles de ingreso y empleo, mediante la realización de estudios y propuestas sobre proyectos productivos, la promoción comercial (información comercial, participación en ruedas de negocios y misiones empresariales tanto en el país como en el exterior), y el otorgamiento de asistencia técnica o la canalización de la que prestan organismos nacionales y extranjeros, a fin de mejorar sus niveles de productividad y competitividad.

CONQUITO basa y consolida su gestión en una estructura por procesos bajo la siguiente cadena de valor, que categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización, conformando las líneas estratégicas ya descritas; y, es esencialmente una forma de análisis de la actividad total de CONQUITO, la misma está constituida por tres elementos básicos:

Procesos gobernantes: definen y despliegan la política y la estrategia de la institución, constituyen el marco de referencia para los demás procesos.

Procesos de Valor o realización: aquellos que tienen que ver con el desarrollo, producción y entrega del producto o servicio.

Procesos de Apoyo: actividades de soporte especialmente a los procesos de valor, entre estos tenemos la gestión de: recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

Los procesos que constituyen el marco referencial para el resto de procesos son:

Planeación estratégica.- define estrategias y desarrolla planes detallados que permitan alcanzar la Visión del eje económico del Distrito, así como las metas institucionales planteadas para el cumplimiento de su misión.

Comunicación y promoción.- tiene por objeto informar a la población del Distrito y del país, sobre actividades que se llevan a cabo en el ámbito de desarrollo económico local, desarrollo social, arte y cultura, que ejecuta el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Corporación CONQUITO.

Gestión de la calidad.- organiza y controla las actividades de la Corporación para la implementación de la política de calidad y el logro de sus objetivos.

Y, los procesos administrativos y operativos:

Gestión del talento humano.- conjunto de acciones que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado y de impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades corporativas.

De esta manera se logra:

Ejecutar controladamente la planeación de necesidades de personal; su selección previa, evaluación e inducción antes del inicio de las actividades laborales.

Controlar las actividades de contratación, remuneraciones y beneficios.

Garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer, mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme un sistema de competencias.

Gestión de recursos financieros.- es misión de la Gestión de Recursos Financieros administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de los ingresos asignados y apoyar la obtención de recursos financieros como resultado de la autogestión que CONQUITO lleva a cabo.

Gestión de recursos físicos.- conjunto de actividades destinadas a:

Programar, supervisar y desarrollar el mantenimiento y reparaciones de instalaciones, mobiliario, equipos de oficina y demás activos de su competencia, con el propósito de facilitar el normal desarrollo de las actividades de la Corporación.

Mantener un banco de datos actualizado de proveedores calificados, preparar y programar el otorgamiento de contratos de ejecución de obras, de adquisición de bienes y de prestación de servicios.

Mantener el archivo central de expedientes de los contratos celebrados por la dirección.

Controlar los bienes existentes en la Corporación y mantener actualizados los inventarios respectivos.

Gestión de recursos tecnológicos.- su objeto es administrar eficientemente los recursos informáticos mediante la utilización de tecnologías de información (TI) y la automatización de procesos, a fin de apoyar de manera eficaz la gestión y la toma de decisiones.

2.3. EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ANTES DE LA CERTIFICACION ISO 9001-2000.

En conjunto con la responsable de implementar el sistema de gestión de la calidad recolectamos datos, tarea fundamental para describir una situación, pues descripción es sinónimo de constatación objetiva de los hechos que caracterizan a la empresa, se estableció la situación actual de los procesos y procedimientos, la conformidad del servicio con requisitos establecidos o especificados, la medición de la satisfacción de los usuarios y el manejo de las competencias del personal, de esta manera llegamos a determinar lo siguiente:

La Corporación CONQUITO no tenía estructurada una organización orientada a la gestión por procesos, el personal conocía cual es la actividad o tarea que debía realizar sin embargo no se encontraba identificada ni documentada.

CONQUITO basaba sus políticas en el Reglamento Interno y en el Plan Operativo Anual, en el mismo se encontraban definidos los objetivos a cumplir en el año sin embargo pero no eran objetivos mensurables y compatibles con los requerimientos de los usuarios.

Se disponía del documento términos de referencia en donde se incluye las funciones de personal de Corporación CONQUITO, los términos de referencia se encontraban desactualizados, no contienen la responsabilidad y autoridad; y, no incluían a todos los funcionarios actuales de CONQUITO.

La comunicación interna se la realiza informalmente a través de e-mails, comunicaciones y publicaciones. Los recursos financieros provienen del 90% de fondos públicos del Municipio de Quito, y el 10% de cobro de servicios de incubación, cursos de capacitación y convenios nacionales e internacionales.

CONQUITO, cuenta con infraestructura para la provisión de los servicios en el Sur, Centro Norte (matriz), Calderón y Tumbaco, el espacio es pequeño puesto que en poco tiempo la organización ha crecido notablemente.

La identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes se realiza documentadamente mediante la recepción del requerimiento del cliente:

- Servicio de capacitación, formularios de inscripción a cursos
- Servicio de bolsa de empleo, mediante solicitudes formales de personal y sus características.
- Servicio de Incubación de empresas, mediante un convenio formal entre el cliente y la Corporación.

No se han identificado y documentado aquellos requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la prestación de los servicios.

Los responsables de cada servicio en la Corporación CONQUITO revisan los requerimientos del cliente, evalúan las posibilidades y capacidad de atenderlos, pero no se mantienen evidencias sobre este proceso y las quejas o reclamos de los clientes y usuarios son tramitados directamente por los responsables de los servicios.

No se evidencia que exista una metodología para evaluar y seleccionar proveedores del servicio de capacitación; sin embargo para la evaluación y selección de proveedores de bolsa de empleo y desarrollo empresarial existe una metodología documentada.

El proceso de las compras de servicios se inicia una vez que se recibe el requerimiento por parte del responsable del proceso y se concreta cuando las ofertas son aceptadas. Se evidenciaba un control no formalizado ni sistemático sobre los datos de compras.

El control de los productos y servicios adquiridos por la Organización se realiza en la siguiente forma:

- Servicio de capacitación, con base a evaluación de los participantes del curso.
- Servicio de Desarrollo Empresarial, con base a la supervisión de los informes entregados a los usuarios y clientes

- Servicio de bolsa de empleo, con base en la satisfacción de las empresas y usuarios; y, a la permanencia de los candidatos en los puestos de trabajo asignados.

El servicio de capacitación dispone de un Manual que establece los principales elementos de gestión de este servicio, como son:

- Registros de requisitos del servicio
- Programas de los cursos
- Registros de asistencia y evaluación
- Control del servicio en relación al material.

Con respecto al servicio de bolsa de empleo y desarrollo empresarial se estableció los respectivos procedimientos operacionales que incluyen, descripción del servicio, mecanismos de seguimiento y medición del servicio y registros.

No se definió una metodología para identificar y mantener la historia del servicio, cada servicio y sus documentos asociados se archivaban de acuerdo a su mejor práctica.

CONQUITO no había establecido un método para demostrar la conformidad de los servicios y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

No se disponía de una metodología clara para medir satisfacción de usuarios y clientes y se evidencia que existe seguimiento de indicadores de gestión de algunos procesos en el Plan operativo, además no se realizaba la verificación del cumplimiento de los requisitos del servicio de bolsa de empleo y desarrollo empresarial, se realiza medición de la calidad del servicio de capacitación.

CONQUITO no poseía un procedimiento documentado para dar gestión de servicios no conformes y no se realizan análisis de datos (estadísticas) internos del servicio, como mecanismos de mejoramiento continuo; usan técnicas estadísticas para el manejo de datos externos.

CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad SGC en una empresa u organización, hoy por hoy, es un aval, una garantía, una recomendación. El certificado del SGC según la norma internacional ISO 9001:2000, abre muchas puertas, es un pasaporte para exportar y hacer negocios, de ahí la importancia de mejorar las cosas y con base a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, un arma importante para insertarse en un mundo global y aplicar la Mejora Continua para lograr el éxito de la organización.

Desde hace algún tiempo, la discusión sobre la Calidad se ha ampliado también al sector no industrial, a aquel de los servicios públicos que, orientados a satisfacer al cliente-ciudadano, buscan alcanzar una administración eficaz y eficiente en la entrega de los servicios. El trabajo social se entendía hasta hace muy poco como no sujeto a comprobación de calidad ni mediciones de las prestaciones y entrega de servicios. Los criterios de calidad de la economía, determinados por la presión de la competencia y el lucro, no habían tenido hasta ahora ninguna relevancia en el trabajo social pero se debe dar mayor atención con los mismos recursos disponibles.

Un Sistema de Gestión de la Calidad representa una gran oportunidad y, a la vez, un desafío para todas las empresas públicas y sin fines de lucro, ya que los mercados internacionales demandan certezas respecto al cumplimiento de determinados estándares de calidad de los productos y procesos que se utilizan para generarlos. Y ese requerimiento se aplica no sólo para la empresa privada, sino a todas las que participan en esa cadena de agregación de valor. La forma de dar "certezas" al mercado internacional es mediante la certificación de normas: patrones o estándares de calidad, que han sido establecidos por expertos en la materia. Cuando una empresa obtiene la certificación en una norma es porque ha alcanzado el estándar exigido por ella que es lo mínimo que se requiere para realizar una buena gestión institucional.

Dentro del sector público, se incorpora especialmente el concepto de calidad en la gestión interna enfocado a la eficiencia, a la participación ciudadana y a la transparencia, tanto en la entrega de servicios a los usuarios internos y externos como en el perfeccionamiento de los procedimientos y en aplicación de herramientas de control de los mismos.

En cuanto a las ONG, se dice que buscan el mejoramiento de sus procesos, desde la propia reflexión, auto evaluación y revisión del quehacer institucional. Se manifiesta un esfuerzo por estandarizar acciones y garantizar la calidad de la gestión centrada tanto en los sujetos como en los resultados de las acciones. Se constata además una falta de adecuación de las normas de calidad a las intervenciones sociales desarrolladas en situaciones y territorios complejos. Esto último se expresa en que, dado al ámbito de acción - entrega de servicios sociales a personas que viven en condición de pobreza, marginalidad y exclusión social - todos los ciudadanos tienen derecho a acceder a un sistema de prestaciones y de servicios digno, oportuno, informado y de calidad que apunte a romper una relación de dependencia (como beneficiarios) con el Estado y haga énfasis en el desarrollo de su autonomía y autogestión.

Como ejecutores de acciones sociales, en las entidades sin fines de lucro predominan métodos de trabajo y modelos organizacionales centrados en tareas y productos inmediatos, por lo que lo relacionado con el mejoramiento de la gestión es fundamental en las acciones. Estas instituciones son generadoras de un importante conocimiento metodológico y técnico, surgido desde las experiencias de trabajo en terreno, desde la reflexión y el aprendizaje.

Sin embargo, estas capacidades son débilmente consideradas e integradas como un elemento técnico político central en la toma de decisiones y/o en el diseño y planificación de acciones desde las políticas públicas. De hecho, se ha constatado al respecto, que operan en un contexto marcado por relaciones de desconfianza y tensión entre las ONG y el Estado. La gestión de la Calidad, en la lógica de que las ONG, tanto como integrantes del sistema social como en su calidad de socias y ejecutoras de servicios gubernamentales, no están exentas ni aisladas de las consecuencias de los procesos de cambio que afectan a una sociedad cada día más exigente y empoderada. Hoy día existe una mayor exigencia con las organizaciones que trabajan en el ámbito social, ello tanto para asegurar un servicio profesional de calidad y competente en la

entrega de prestaciones, como para garantizar transparencia, credibilidad y confianza en la gestión y administración de recursos.

La gestión de la calidad¹⁴, es realmente una oportunidad para fortalecer procesos intraorganizacionales de liderazgo, para la satisfacción de los clientes-ciudadanos, para el fomento de la participación de los miembros de la organización y del compromiso efectivo, para el mejoramiento continuo de procesos y subprocesos internos claves en estas organizaciones, para lograr una mayor profesionalización y especialización del trabajo, para desarrollar una planificación eficiente, para la retroalimentación y la innovación para, en definitiva, agregarle valor a la entrega de los servicios y para mejorar las relaciones del tercer sector con el Estado.

La implementación de todo Sistema de Gestión de la Calidad pasa por realizar un período de sensibilización y luego capacitación al personal, para mantener las competencias necesarias para desarrollar un buen trabajo, esta capacitación se trata de un programa que considera cursos de: “Normas ISO 9001/2000”, “Trabajo en Equipo”, “Mejoramiento Continuo”, “Liderazgo”, “Auditorías Internas”, “Control de Documentos”, “Visión, Política y Objetivos de Calidad”, dirigido a los dueños de los procesos.

En general las organizaciones necesitan lograr sus fines haciendo uso eficiente de los recursos y medios. Estos medios incluyen las estructuras organizacionales, la planificación, los procedimientos, las responsabilidades y los procesos.

La entidad sin fines de lucro que va a implementar un sistema de gestión de la calidad debe tener la totalidad de los procedimientos. Los documentos son imprescindibles para lograr la calidad requerida de los servicios. Además los procedimientos resultan útiles como soporte para las actividades de mejora de la calidad: si se conoce cómo funcionan en la actualidad los procesos, es fácil prever los resultados de los cambios y mejoras y es más fácil mantener los beneficios alcanzados por las mejoras una vez que éstas son introducidas.

¹⁴ Guzman Carillo Javier, *La no calidad, un riesgo demasiado alto para las ONG*, Chile, 2007. www.sector3.net.

Dentro de una organización sin fines de lucro, al igual que en una entidad pública o privada, es muy importante el compromiso de la dirección o gerencia, de esta manera se logrará cumplir su Política y alcanzar los Objetivos de Calidad; este debe ser visible para lo cual es necesario tomar algunas acciones que permitan que el personal perciba el compromiso existente en la dirección. El proceso de transición hacia un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001-2000 no puede abordarse solamente desde las oficinas del Representante de la Dirección. Es imprescindible una implicación activa de toda la organización y de todos los funcionarios.

Otro punto importante es que el Representante de la Dirección debe asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de La calidad. Todos los niveles deben estar con sus responsabilidades claramente definidas como lo exige la Norma ISO 9001/2000.

En la implementación se van detectado algunas dificultades que normalmente son comunes a estos procesos: falta de tiempo, falta de compromiso visible de la Dirección (no quiere decir que no exista), cambios de personal, implementación de otros proyectos prioritarios etc. Lo importante es que exista la voluntad del cambio, importantes logros en el camino y un desafío interesante que cumplir.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001-2000¹⁵ corresponde a una decisión estratégica que permitirá a la organización lograr que sus productos y/o servicios sean reconocidos por la satisfacción que brindan a sus 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, aplicando el enfoque de procesos se logra caracterizar los procesos de la documentación y proponer los pasos necesarios para implementar el sistema documental que sirva de base al sistema de gestión de la calidad en cualquier tipo de organización.

¹⁵ *Sistema de gestión de calidad en la cchen y la certificación de productos y/o servicios bajo iso 9001:2000*, Pertinencia y oportunidad. http://www.cchen.cl/27/2003/PDF/9_Sistema_Gestion.pdf, 02/03/07.

En el caso de estudio, Corporación de Promoción Económica CONQUITO, el diseño y la implementación se llevo a cabo en las siguientes etapas:

1. Evaluación inicial y caracterización de procesos.- recopilación de datos iniciales y levantamiento de procesos que mantiene CONQUITO.
2. Sensibilización y capacitación al personal.- el equipo que implanta el sistema de gestión de la calidad tiene que estar capacitado, conocer bien la norma y lo más importante comprometido.
3. Designación de responsables de la implementación.- deben ser delegadas la persona o grupo de personas al proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad, tienen que formar parte de la dirección de la organización.
4. Elaboración de documentación e implementación del sistema.- es necesario un manual de calidad, una serie de procedimientos e instrucciones de trabajo, de esta manera implementar el sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000.
5. Realización de auditorías internas y seguimiento de acciones correctivas.- el personal interno de CONQUITO, mediante auditorías internas, debe demostrar que el sistema es eficaz y detectar un gran número de desviaciones que habrá que solucionarlas en el menor tiempo posible.
6. Auditoría de certificación.- en esta etapa se debe contratar a un auditor de registro que lleve a cabo una auditoría externa previa la obtención del certificado.
7. Mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.- determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio.

3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OBJETO DE ESTUDIO.

La solución más sencilla para definir y caracterizar los procesos, es realizar un mapa de procesos, donde se ve con claridad la interrelación entre ellos, identifica como entradas, a los requerimientos del cliente; y, salidas, la satisfacción del cliente con el servicio prestado, es entonces que en el camino intervienen y se interrelacionan los siguientes procesos estratégicos y de apoyo:

PROCESO DE DIRECCIÓN:

Procedimiento de Revisión por la Dirección.- establece los lineamientos para la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de Corporación de Promoción Económica CONQUITO y analiza la información del SGC para buscar oportunidades de mejoramiento.

PROCESO DE COMUNICACIÓN:

Procedimiento de Comunicaciones.- este procedimiento regula la entrega y publicación de información de CONQUITO a la opinión pública y al público interno de la Corporación, desarrollando una política de comunicación.

PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:

Procedimiento Acciones Correctivas.- especifica las acciones correctivas a implantarse para superar las no conformidades surgidas en el Sistema de Gestión de la Calidad y asegurarse de su eficacia.

Procedimiento Acciones Preventivas.- establece la metodología para identificar no conformidades potenciales, analizar las posibles causas e implantar acciones preventivas eficaces.

Procedimiento Auditorías Internas.- define el método para medir, revisar y verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, que cumpla con los requerimientos establecidos y los criterios de auditoría y sea eficaz para el logro de los objetivos de calidad y el cumplimiento de la política de Calidad.

Procedimiento Control de Registros.- Establecer los lineamientos para identificar, almacenar, recuperar, proteger y retener los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

Procedimiento Control de Documentos.- Establecer los lineamientos para identificar, elaborar, revisar, aprobar, distribuir y actualizar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Procedimiento Servicio no conforme.- establece la metodología para identificar el servicio no conforme, y gestionarlo en busca del mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

PROCESOS DE LA BOLSA DE EMPLEO:

Manual de Funcionamiento.- aplica a las actividades que se desarrollan en la Bolsa Metropolitana de Empleo regulando los servicios que brinda la Bolsa Metropolitana de Empleo, en los campos de colocación laboral y asesoría en búsqueda de empleo y reinserción laboral.

Manual de Operación del Software.- describe claramente el registro y seguimiento de las empresas y candidatos que acuden a la Bolsa de Metropolitana de Empleo.

PROCESO DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL:

Manual de Funcionamiento.- regula los Servicios de Desarrollo Empresarial que brinda la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, con énfasis en el procedimiento para la

instalación de iniciativas empresariales en el Centro, en condiciones ventajosas para los emprendedores que se instalen y ofreciendo una serie de servicios dentro del mismo.

PROCESO GESTION DEL TALENTO HUMANO:

Procedimiento de Selección del Personal.- asegura un correcto procedimiento en la selección del personal que ingresará a laborar en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, de esta manera se asegura la contratación de personal competente y con compromiso ciudadano. (Ver Anexo 2)

Procedimiento de Capacitación.- formula un plan de capacitación para el personal de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, de esta manera identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de todo el personal, propiciando la permanente mejora de la competencia laboral a través de programas de capacitación y desarrollo. (Ver Anexo 3)

PROCESO GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS:

Procedimiento Contable.- regula y norma cada uno de los pasos para la contabilización de las transacciones que se realizan al interior de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO. (Ver Anexo 4)

Procedimiento Presupuestario.- regula y norma los pasos a seguir en la preparación del presupuesto anual y elaboración de certificaciones presupuestarias. (Ver Anexo 5)

Procedimiento de cobros y pagos.- regula y norma la aprobación y gestión de pagos y cobros en la compra de bienes y servicios, y venta de servicios. (Ver Anexo 6)

PROCESOS GESTION DE RECURSOS FISICOS:

Procedimiento de Calificación de Proveedores.- previa a una adquisición de bienes y/o servicios los proveedores deben calificarse como tales cumpliendo ciertas normas y requisitos legales, es así que para una adquisición se debe seleccionar el proveedor dentro de los que se encuentran calificados y realizar un seguimiento de los mismos. (Ver Anexo 7)

Procedimiento de Adquisiciones.- se enfoca en las compras de bienes y servicios que requiere la Corporación de Promoción Económica CONQUITO para apoyar la ejecución de cada uno de los proyectos que se desarrollan en la Corporación. El procedimiento es conocido por el personal quienes siguen cada uno de los pasos para proceder con una adquisición. (Ver Anexo 8)

3.2. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD Y DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

El manual de calidad es un documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, los manuales de calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

En la Corporación de Promoción Económica CONQUITO se inicio la elaboración del manual de calidad revisando el capítulo cuarto de la Norma ISO 9001-2000 que tiene los siguientes requisitos de obligado cumplimiento:

- a) La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad.
- b) La organización debe identificar y determinar la secuencia e interacción de los procesos y gestionarlos.
- c) La organización debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y el control de la calidad sean eficaces.
- d) Es necesario asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.

- e) La organización debe realizar el seguimiento, la medición y análisis de los procesos identificados.
- f) Se debe realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos.
- g) La organización debe implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejor continua de los procesos.
- h) En el caso de que la organización contrate externamente cualquier proceso la organización debe asegurarse de controlar tales procesos.

La organización debe contar con la siguiente documentación:

- a) Política de calidad
- b) Objetivos de la calidad
- c) Manual de calidad
- d) Procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001-2000
- e) Documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos.
- f) Los registros requeridos por la Norma ISO 9001-2000.

Una vez determinados los requisitos generales del sistema de gestión de la calidad se procedió a elaborar el manual de la calidad de CONQUITO (Ver Anexo 9), el mismo sirve para orientar a todo el personal, en la implementación (técnicas, procedimientos y auditorías), en especial a los coordinadores de área que asumirán un rol de facilitadores al interior de sus áreas de trabajo así el éxito del plan de implementación y el mantenimiento del sistema.

Dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran los servicios objeto del sistema que son bolsa de empleo y servicios de desarrollo empresarial, el sistema se desarrolla en las instalaciones de la Factoría del Conocimiento y de la Agencia Zonal La Mariscal. La Corporación CONQUITO al ser una entidad sin fines de lucro se encuentra al servicio de sus usuarios como son los ciudadanos/as, emprendedores/as, micro, pequeños, medianas y grandes empresas del DMQ y su área de influencia.

El alcance del sistema se extiende a los procesos: Servicios de Desarrollo Empresarial, Bolsa de Empleo, Gestión de Dirección, Gestión de Calidad, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano y Comunicación e involucra a todo el personal que participa en los procesos relacionados.

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en los procedimientos documentados, 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 usuarios.

En la Corporación de Promoción Económica CONQUITO se siguió seis etapas para concretar la documentación de los procedimientos, las mismas que se describen a continuación:

Etapas 1. Identificación de la documentación de los procedimientos

Conjuntamente con la responsable del sistema de gestión de la calidad, asignada por la Dirección Ejecutiva de la Corporación, se estudió en las normas ISO 9000 los elementos de la documentación aplicables a la organización con el objetivo de determinar los tipos de documentos que deben existir para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas. La versión del año 2000 de la norma ISO 9000 exige procedimientos documentados para control de documentos, control de los registros, auditorías internas, control de productos no conformes, acciones correctivas y preventivas; CONQUITO mantiene la siguiente documentación en cada uno de sus procesos:

Proceso: Bolsa de Empleo

Manual de Funcionamiento Bolsa Metropolitana de Empleo
Manual de Operación del Software de la Bolsa Metropolitana de Empleo

Proceso: Servicios de Desarrollo Empresarial

Ficha de Servicios de Desarrollo Empresarial
Reglamento Interno de Incubadora de Empresas
Manual de funcionamiento de los Servicios de desarrollo empresarial

Proceso: Gestión de la Calidad

Control de documentos
Control de Registros
Procedimiento para Auditorías Internas
Procedimiento del servicio No-conforme
Procedimiento de Acciones Preventivas
Procedimiento de Acciones Correctivas

Proceso: Comunicación

Procedimiento de comunicación

Proceso: Gestión Administrativa

Procedimiento de Adquisiciones
Calificación de proveedores

Proceso: Gestión Financiera

Procedimiento de Presupuestación
Procedimiento Contable
Procedimiento de Cobros y Aprobación y Gestión de Pagos

Proceso: Gestión de Recursos humanos

Procedimiento de Capacitación
Procedimiento de Selección de Personal

Proceso: Dirección

Procedimiento de Revisión por la Dirección

Los registros requeridos por la Norma ISO 9001-2000 y por CONQUITO para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos y que deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de conocimientos y consultas de la alta dirección y de los responsables de cada proceso; y, de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad, son los siguientes:

Proceso: Dirección

Acta de revisión por la Dirección (Requisito 5.6.1)

Proceso: Recursos Humanos

Evaluación por competencias
Términos de referencia (Requisito 6.2.2. e))
Solicitud de capacitación
Ficha personal de capacitación
Registro de asistencias
Plan de capacitación

Proceso: Gestión administrativa

Contratación de bienes y servicios
Modelo de la creación de la necesidad
Formulario de disponibilidad presupuestaria
Cuadros comparativos
Notificación
Acta entrega recepción
Certificado de servicios
Solicitud de pago
Acta de custodia del bien adquirido
Lista de materiales y servicios críticos
Calificación de proveedores de servicios (Requisito 7.4.1)
Calificación de proveedores de productos (Requisito 7.4.1)
Evaluación a proveedores (Requisito 7.4.1)

Proceso: Gestión Financiera

Formato Plan operativo anual
Certificación presupuestaria
Orden de Pago
Comprobante de retención
Tablas de retenciones
Tabla de retenciones en la fuente
Tabla de viáticos
Detalle de gastos de caja chica
Reposición de caja chica
Comprobante de pago

Proceso: Gestión de la Calidad

Lista de documentos controlados

Lista de distribución de documentos del SGC
 Lista maestra de registros
 Programa de Auditoría (Requisito 8.2.2)
 Matriz plan de auditoria (Requisito 8.2.2)
 Programa detallado de Auditoria (Requisito 8.2.2)
 Lista de verificación
 Reporte del servicio no conforme (Requisito 8.3)
 Solicitud de acciones correctivas (Requisito 8.5.2)
 Solicitud de acciones preventivas (Requisito 8.5.3)
 Solicitud de solución de problemas

Proceso: Comunicación

Modelo de la entrega de la información

Proceso: Servicios de Desarrollo Empresarial

Figuras Legales de Constitución de Empresas
 Registro de asesoramientos del Centro (Requisito 7.5.3)
 Registro de Uso del Telecentro (Requisito 7.5.3)
 Registro de Consumo de las Empresas (Requisito 7.5.3)
 Plan de Negocios (Requisito 7.5.4)
 Ficha de Evaluación
 Modelos de Contrato (Requisito 7.1 d))
 Recepción de Quejas (Requisito 7.2.2)
 Ficha de seguimiento (Requisito 7.5.3)
 Evaluación de calidad de servicio (Requisito 7.5.2 d), 8.2.4)
 Inspección de servicios (Requisito 8.2.4)

Proceso: Bolsa de Empleo

Plan semanal de visitar a nuevos clientes (Requisito 8.2.4)
 Formulación de calificación de carpetas
 Requisición de personal (Requisito 7.1 d))
 Formulario de envío de datos del candidato
 Encuesta de satisfacción del servicio (Requisito 7.5.2 d), 8.2.4, 7.2.2)
 Formato de entrevista por competencia
 Formato de resumen de procesos de selección (Requisito 7.5.3)

Así se determinó los documentos que responden al cumplimiento de requisitos legales como reglamento de facturación, ley de contratación pública, Normas Ecuatorianas de Contabilidad,

Política de Comunicación del Municipio, ley de comunicación, ley de régimen tributario interno, ley del IESS y leyes municipales.

Etapa 2. Diagnóstico de la situación de la documentación.

Una vez que se estableció los documentos y registros a ser utilizados se aplicó técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos para establecer la existencia o no de los documentos, la ubicación, en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación, si están siendo utilizados adecuadamente y los procedimientos de control. Tabla de Registros (Ver Anexo 10)

Etapa 3. Diseño del sistema documental.

Se estableció la jerarquía de la documentación, donde se ubica en el nivel más alto al Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos. Después de investigar, con cada uno de los responsables de los procesos, los procedimientos específicos; y, de analizar con la Dirección Ejecutiva el alcance del sistema de gestión de la calidad se definió la estructura y formato del Manual de Calidad. Además colectivamente el personal de la Corporación CONQUITO determinó la gestión de la documentación técnica y su utilización.

Etapa 4. Elaboración de los documentos.

Una vez identificados los documentos que serán utilizados, indicar los procedimientos que sigue la empresa con respecto a los procesos y elementos que influyen en los servicios prestados a la ciudadanía el personal implicado en cada uno de estos procedimientos fue capacitado e inmediatamente, la Dirección Ejecutiva, como responsable del sistema de gestión de la calidad nombró a los responsables de cada uno de los procesos; y, revisó y aprobó la documentación a ser utilizada.

Etapa 5. Implantación del sistema documental.

Después de ser aprobados los documentos elaborados, por medio del correo electrónico se informó al personal donde se encuentran la documentación necesaria para la implantación del sistema documental, la mejor opción fue colocar la información en la red en una carpeta compartida por todo el personal, además se elaboró, dentro del proceso de inducción para personal nuevo, una explicación del sistema de gestión de la calidad sus políticas y objetivos.

Etapa 6. Seguimiento y control de los documentos.

El manejo de la actualización de los documentos está en el delegado de la Dirección Ejecutiva es así que el acceso a la red, en la carpeta en la cual se encuentran todos los procesos, documentos y flujos del sistema de gestión de la calidad, esta restringida a sólo lectura. La revisión y actualización de los documentos se encuentra a cargo de cada responsable de los procesos quienes deben notificar vía correo electrónico a la Dirección Ejecutiva el cambio o los cambios que requieran hacer, así mismo se actualizarán los archivos físicos como manuales, registros o documentos, ninguna documentación debe estar obsoleta y deben regirse por el control de documentos.

Los responsables de los documentos deben asegurar que las versiones pertinentes estén disponibles donde se usan, que son fácilmente identificables y legibles, los documentos de origen externo se identifican y se controla su distribución.

CAPÍTULO 4. EVALUACIONES DEL SISTEMA IMPLANTADO.

4.1. VERIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DESCRITOS.

Una vez identificados los procesos se organizó un grupo interno para realizar una auditoria interna, previa la ejecución de un curso de auditores internos, y se verificó en cada uno de los procedimientos lo siguiente:

1. Si los procesos se encuentran cumpliendo según lo establecido en los procedimientos.
2. Si falta describir algunos pasos o si es necesario disminuir pasos dentro del procedimiento.
3. Si el procedimiento escrito comunica como deben hacerse las cosas, evita la improvisación y sistematiza la realización de las actividades.
4. Si la documentación de los procedimientos se encuentra actualizada y disponibles para su utilización.

En el caso de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO los procedimientos le interesan a:

- Lectores/ usuarios: instrucción/ conocimiento
- Coordinadores de área: mejora del control/ consistencia
- Usuarios: confianza en la calidad.
- Reguladores: cumplimiento de la legislación
- Auditores: Interna y de certificación

En cuanto a lo que incluye cada uno de los procesos se verificó que cada uno de los procedimientos tenga:

1. Objetivo: finalidad del procedimiento
2. Alcance: limites de aplicación
3. Referencias: otros documentos que lo fundamentan y/o complementan.

4. Definiciones: conceptos y términos claves, siglas, abreviaturas.
5. Responsabilidades: quienes responden por la aprobación, implantación, ejecución.
6. Requisitos: condiciones técnicas y organizativas a cumplir antes de comenzar las acciones del desarrollo.
7. Referencias: todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el procedimiento.
8. Anexos: formato de los registros, planos, tablas o algún otro material que facilite la comprensión del procedimiento.

4.2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA TOTAL EN SU CONJUNTO BASÁNDOSE EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.

El método utilizado para evaluar, medir, revisar y verificar el cumplimiento del SGC implantado en CONQUITO, a fin de garantizar un adecuado seguimiento y mantenimiento del mismo, que cumpla con los requerimientos establecidos y confirmar que sea eficaz para el logro de los objetivos de calidad y el cumplimiento de la política de Calidad es la auditoría.

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el cumplimiento del SGC con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000. Este método se utiliza para establecer la veracidad o no de un hecho, actividad, proceso o afirmación. Las pruebas de auditoría¹⁶ son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria; estas sirven para acumular evidencia suficiente, competente y son archivadas en los papeles de trabajo del auditor para sustentar sus aseveraciones. Las pruebas pueden ser de tres tipos: control, analíticas y sustantivas La prueba utilizada en CONQUITO es la de control o de cumplimiento que determinan el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento de la estructura de control interno, obteniendo evidencia de auditoría en cuanto al flujo de la documentación y sus controles inherentes.

¹⁶ Hurtado Flores Pablo Emilio, *Curso Elemental de Auditoría*, www.mailxmail.com, 29/11/2005.

La auditoría impulsa la mejora de los sistemas de gestión de la calidad con la detección de oportunidades de mejora no conformidades para la toma de acciones correctivas y luego con la verificación de su implementación y de la eficacia de las acciones tomadas.

Así la Corporación de Promoción Económica CONQUITO se fundamenta en el procedimiento de auditorías internas (Ver Anexo 11), para evaluar el funcionamiento y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad; y, el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001-2000.

Se verificó, con el equipo de auditoría interna, que el Manual de Calidad integre todos los procesos necesarios, cuya secuencia y métodos de control están descritos en el Mapa de Procesos (Ver Anexo 12), es así que se constató lo siguiente, en relación a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000:

- 1) Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran disponibles en cada lugar de trabajo o en la red, Directorio Documentos SGC, y se mantiene un estricto control de documentos.
- 2) La Dirección Ejecutiva de CONQUITO esta comprometida con el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la política, objetivos de calidad y desempeño del Sistema, algo importante es la revisión permanentemente que se realiza al Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3) Los procesos de desarrollo empresarial y bolsa de empleo, que brindan servicios directos al usuario, realizan evaluaciones de satisfacción del cliente a través de encuestas mensuales.
- 4) Anualmente la Corporación elabora un plan operativo que guarda concordancia con el plan estratégico y con los objetivos institucionales y de calidad.
- 5) Se revisó que las responsabilidades y autoridades se encuentren definidas y difundidas, es decir que cumpla con el requisito 5.4. de la norma ISO 9001:2000, el mismo indica que “la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización”, las mismas están claramente

definidas en el manual de cargos, sin embargo fue necesario difundir esta información a todo el personal.

- 6) La gestión de recursos, capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2000, se encuentran identificados en los procedimientos de presupuestación, contabilidad, tesorería y mantenimiento, así como en los procedimientos de selección de personal y de capacitación interna, que mantienen los respaldos de diplomas y certificados en las carpetas personales además se ha definido una metodología para identificar las necesidades de capacitación del personal.
- 7) Los Coordinadores de Bolsa de empleo y de Desarrollo Empresarial revisan frecuentemente los requerimientos del cliente, evalúan las posibilidades y capacidad de atenderlos; y, mantienen datos físicos y magnéticos sobre este proceso. Se ha definido un formato de registro de quejas y se ha implementado y documentado disposiciones o procesos para la comunicación con el cliente, y mecanismos para conocer su satisfacción o inconformidad sobre el servicio.
- 8) El procedimiento de compras se encuentra debidamente detallado en el procedimiento de Adquisiciones, el mismo asegura que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. Además la Corporación evalúa y selecciona proveedores según el procedimiento de Calificación de proveedores que cumple con lo estipulado en el requisito 7.4.1. de la Norma ISO 9001:2000.
- 9) Se verifica para cada bien, equipo, insumo y artículo adquirido el cumplimiento de los requisitos de compra especificados en órdenes de compra y contratos, los mismos van de acuerdo al numeral 7.4.3 de la Norma ISO 9001-2000: “La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.”
- 10) Se ha identificado en los servicios de Desarrollo Empresarial y Bolsa de Empleo los elementos de control del servicio mediante:
 - Manual de funcionamiento del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial
 - Reglamento interno Centro de servicios de Desarrollo empresarial
 - Manual de funcionamiento Bolsa Metropolitana de Empleo

Manual de operación del software de la bolsa Metropolitana de Empleo.

Para la validación del proceso de Bolsa de Empleo se han definido los siguientes elementos de control:

Procedimiento para ejecutar actividades.

Personal calificado realiza reclutamiento y selección de personal

Monitoreo continuo de las actividades

- 11) El numeral 7.5.4. de la Norma ISO 9001:2000 dice: “La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto”, para esto se determinó una metodología para identificar y mantener la historia del servicio y se definió en los procesos de servicios los mecanismos para guardar y preservar los bienes del cliente como son garantías y metodologías de selección respectivamente. La preservación del producto se realiza a través de un archivo adecuado de los registros con lo que se demuestra el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- 12) Con relación al capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2000 que trata de la medición, análisis y mejora se ha establecido una metodología para medir satisfacción y percepción del usuario y se dispone de un procedimiento de auditorías internas, también se ha identificado en las hojas de Análisis de procesos los indicadores de gestión con sus variables de control para cada servicio y se mantiene las estadísticas de los servicios y registros.
- 13) Para la identificación del servicio no conforme, servicio que no cumple con los requisitos establecidos en el sistema de gestión de la calidad, se estableció el Procedimiento de Gestión del servicio no conforme.
- 14) Se realiza el análisis de datos usando técnicas estadísticas con el objetivo de demostrar la eficacia del sistema de gestión de la calidad de CONQUITO y evaluar donde se puede realizar la mejora continua.

TABLA No. 2				
Información que se analiza	Método de análisis de datos	Frecuencia	Responsable	Reporta a
Satisfacción del usuario	Histograma	Trimestral	Gestión Calidad	Dirección ejecutiva
Conformidad de los requisitos del servicio	Histograma	Mensual	Procesos. Servicios: desarrollo empresarial y bolsa de empleo	Gestión Calidad
Características y tendencias de los procesos (Indicadores de Gestión)	Histograma	Bimensual	Gestión Calidad	Dirección ejecutiva
Cumplimiento de Acciones correctivas y preventivas	Hoja de control	Trimestral	Gestión Calidad	Dirección ejecutiva
Eficacia de proveedores	Hoja de control	Trimestral	Administrativo	Gestión Calidad

15) Los numerales 8.5.1, 8.5.2 y 8.5.3 de la Norma ISO 9001:2000 determinan que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de acciones correctivas y preventivas para eliminar la causa de no-conformidades con objeto de prevenir su repetición y aparición, respectivamente.

Es por esto que en la Corporación se mantiene los procedimientos de acciones correctivas y acciones preventivas, los mismos que a través de auditorías internas, revisiones de la dirección y reclamos de usuarios detectan no conformidades potenciales y servicios no conformes, entonces se analiza las causas y se toma las acciones debidas con su respectivo seguimiento.

4.3. COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN, DE LOS PROCESOS DE LA CORPORACIÓN CONQUITO, ANTES Y DESPUÉS DE IMPLANTADO EL SISTEMA.

En la Corporación de Promoción Económica CONQUITO se encontraban establecidos los procesos como una rutina mas no como una cultura, los colaboradores participaban en cada uno de los procesos, cada uno ocupándose de tareas diferentes que se realizaban dentro del quehacer diario, es por esto que la Dirección vio necesario establecer un sistema que garantice la calidad de los servicios, ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la orientación hacia resultados, la gestión de recursos con lo que consiguieron establecer un modelo de gestión de la calidad.

Uno de los principales cambios fue introducir la cultura de probar el servicio completamente antes de ofrecerlo a los usuarios, para de esta forma asegurar desde el principio la fiabilidad del mismo; por tanto los responsables de dichos servicios deben someter el nuevo servicio a la opinión de las personas, trabajadores, voluntarios y fundamentalmente a los usuarios finales, puesto que la atención de ese usuario es el motivo de la existencia de la propia organización, así CONQUITO pasó de un sistema donde se diseñaba un servicio o proyecto y lo implementaban a un sistema en el cual se toma en cuenta al usuario quien es el beneficiario directo del servicio.

El sistema de gestión de la calidad ha contribuido a tener una correcta aplicación de cada uno de los procesos, junto con la identificación e interacciones de esos procesos, así como su gestión.

Para realizar la comparación de la situación de los procesos en CONQUITO antes y después de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se utilizó el método comparativo, que es un método eficaz de verificación o comprobación de situaciones o hipótesis ya existentes el cual consiste en demostrar paralelamente dos objetos o situaciones levemente diferentes y posteriormente realizar una explicación verbal de las diferencias entre ellas.

A continuación se compara los principales cambios en la situación de los procesos antes y después de implementado el sistema de gestión de la calidad:

TABLA No. 3			
CAMBIOS EN LA SITUACION DE LOS PROCESOS ANTES Y DESPUES DE IMPLEMENTADO EL SISTEMA			
PROCESOS	PROCEDIMIENTO	ANTES DEL Sistema Gestión Calidad	DESPUES DEL Sistema Gestión Calidad
Bolsa de Empleo	Funcionamiento	No se detallaba los pasos a seguir para seleccionar personal y enviar posibles candidatos a empresas oferentes de empleo. No se conocía la satisfacción del usuario.	El proceso tiene la colaboración de universitarios de Psicología Industrial quienes conocen los pasos a seguir para seleccionar personal. Se realiza encuestas de satisfacción del servicio prestado.
Bolsa de Empleo	Operación del Software	Se llenaban las solicitudes de candidatos y se ingresaban las hojas de vida de una manera manual.	Las solicitudes de candidatos y las hojas de vida de los usuarios se ingresan a un sistema creado en una base de datos en Access.
Servicios de Desarrollo Empresarial	Funcionamiento	El Centro de Gestión Empresarial no contaba con un proceso para el ingreso y seguimiento de las empresas	El Centro de Gestión Empresarial cuenta con un proceso claro para registrar el ingreso de las empresas y realizar

		incubadas en el Centro de Gestión Empresarial	un seguimiento continuo a las mismas.
Gestión de la Calidad	Control de registros y documentos	Los diferentes proyectos de la Corporación CONQUITO contaban con documentos y registros que no se encontraban socializados.	Todos los documentos y registros se encuentran socializados en la Corporación CONQUITO y al alcance de todos en una carpeta llamada Documentos y Registros.
Gestión de la Calidad	Procedimiento de Auditorías Internas	No contaba con un procedimiento para realizar auditorías internas.	La Corporación CONQUITO tiene un procedimiento de auditorías internas.
Gestión de la Calidad	Procedimiento de Servicio no conforme	No contaba con un procedimiento para detectar el servicio no conforme.	La Corporación CONQUITO tiene un procedimiento de servicio no conforme.
Gestión de la Calidad	Procedimientos de acciones preventivas y correctivas	No contaba con un procedimiento para realizar acciones preventivas y correctivas.	La Corporación CONQUITO tiene un procedimiento de acciones correctivas y preventivas.
Gestión de la Calidad	Manual de Calidad y Manual de Procesos	La Corporación CONQUITO no tenía estructurado el	La Corporación CONQUITO cuenta con el manual de

		Manual de Calidad y de Procesos.	Calidad y de Procesos que describen la Política, Objetivos y la estructura documental basada en el modelo de la Norma ISO 9001:2000
Comunicación	Procedimiento	Los boletines de prensa y comunicaciones se enviaban indistintamente y desde las coordinaciones de cada proyecto.	Actualmente los boletines de prensa y comunicaciones se centralizan en la coordinación de Comunicación.
Gestión Administrativa	Calificación de proveedores	No contaba con un procedimiento para calificar proveedores.	Se califica a cada uno de los proveedores y se realiza un seguimiento de la calidad de los bienes y servicios que prestan.
Gestión Financiera	Presupuesto, Contabilidad y Pagos	Se realizaba un procedimiento informal de la presupuestación, contabilidad y pago.	El presupuesto, la contabilización y el pago sigue un proceso que debe ser cumplido por todo el personal de CONQUITO.

Gestión de Recursos humanos	Capacitación	No se realizaba una evaluación del impacto de la capacitación del personal.	Se realiza una evaluación del impacto de la capacitación al personal después de cada curso.
Gestión de Recursos humanos	Selección	No se solicitaba al personal documentación para soportar la hoja de vida.	Todo el personal antiguo y nuevo tiene la documentación que soporta su hoja de vida.
Dirección	Procedimiento de Revisión	La Dirección no llevaba un sistema de información gerencial.	La Dirección a través del procedimiento de revisión tiene implementado un sistema de información gerencial.

4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA ENTIDAD PRIVADA SIN FINES DE LUCRO.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra. La norma debe adaptarse a las necesidades y objetivos particulares, funciones, actividades desarrolladas, servicios suministrados, tamaño o estructura que tenga esa entidad. Las entidades sin fines de lucro tienen que administrar recursos públicos y privados y tener en cuenta el servicio que prestan a la ciudadanía, de ahí se deriva el compromiso, de este tipo de organizaciones, por alcanzar la excelencia de su gestión y conseguir la máxima satisfacción de sus usuarios.

Un sistema de gestión de la calidad en una entidad sin fines de lucro tiene *ventajas* como oportunidad de facilitar la cooperación tecnológica, disminución del factor de error en la toma de decisiones, aseguramiento de la confianza en la capacidad que tiene la organización para suministrar en forma consistente los servicios acordados, mejor posición competitiva frente a entidades internacionales, deducción en tiempos de tramitación y documentación, así como mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, ya que es la resultante del esfuerzo colectivo de la organización.

No es fácil reconocer *desventajas*, pero sí dificultades tanto en la implementación como en el mantenimiento del sistema de calidad. Las dificultades encontradas en la implementación del sistema de gestión de calidad se basan, principalmente, en el cambio de la cultura organizacional, el tiempo también puede ser el gran enemigo para lograr el objetivo, el peligro de que la documentación y los procesos se conviertan en más importantes que los mismos resultados y el sistema origine cierta burocracia y complicaciones innecesarias para el desarrollo de los procesos; y, presupuesto no asignado para la implementación del Sistema.

Después de analizar las ventajas y desventajas de un sistema de gestión de la calidad en una entidad privada sin fines de lucro su implantación se considera positiva, siempre y cuando las

entidades sean capaces de mantener su identidad y características especiales para cumplir con su compromiso social. Las entidades sin fines de lucro deben estar de la mano con los cambios del mundo actual planteando la necesidad de modernizar y reestructurar para dar sentido y efectividad a sus acciones, mejorar la calidad de los servicios, disponer de sistemas de monitoreo y evaluación eficientes además de mantener una gestión adecuada en términos de eficacia y transparencia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características, las cuales pueden ser según su aspecto jurídico, su carácter económico, su actividad y finalidad económica, persiguen distintos objetivos y estos pueden ser de carácter económico, sociales y técnicos; y dentro de estas, aunque no son aceptadas universalmente, se encuentran las entidades privadas sin fines de lucro, las Organizaciones No Gubernamentales ONG y las Organizaciones de la sociedad civil OSC que tienen un papel cada vez más vital en las sociedades democráticas y en aquellas que están en vías de serlo.

Los retos a los que se enfrentan, las entidades sin fines de lucro están, creciendo y continuarán haciéndolo, aunque los gobiernos y las empresas puedan resistirse a sus acciones, existe actualmente un verdadero interés en el papel potencial que estas entidades pueden jugar para desarrollar y llevar a cabo soluciones.

Para estas organizaciones surge la necesidad de aumentar la eficiencia, eficacia y su profesionalización, para cumplir con las nuevas exigencias de la cooperación internacional en un mercado cada vez más competitivo. Por otro lado, enfatizan la importancia de una actitud proactiva, propositiva y perciben la reconversión como una oportunidad para optimizar el impacto de sus actividades, en el marco de los procesos de reconversión, se han identificado las siguientes líneas de acción:

- Mayor eficiencia e impacto de las actividades mediante su profesionalización. Por lo general, esto implica la especialización y concentración en áreas temáticas para aquellas entidades que tienden a la dispersión. Para lograr una mayor eficiencia e impacto, asimismo, implica aumentar la conciencia sobre los costos de sus actividades y estimar su relación costo-impacto, con el objetivo de identificar alternativas más efectivas.

- Mejorar la gestión interna. Por muchos años, los temas de gerencia y administración de las entidades privadas sin fines de lucro no tuvieron un papel significativo en las discusiones. Actualmente se pone cada vez más énfasis en aspectos de gestión interna. Por un lado, para lograr eficiencia e impacto tangible de las acciones y por otro considerarse aspectos como estructuras más democráticas y eficientes y la independencia política.
- Un énfasis creciente en aspectos de sostenibilidad económica y una ampliación de las fuentes de recursos. Con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de las actividades en el largo plazo y reducir la dependencia de recursos externos, muchas organizaciones están considerando realizar actividades remuneradas, basadas en sus capacidades internas.

Uno de los caminos para construir entidades sin fines de lucro que respondan a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente, fortaleciendo el “nuevo trato ciudadano” frente a una sociedad civil más y mejor informada es la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Es así que después de la implementación del sistema de gestión de la calidad, en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, el control y seguimiento de los procesos se ha convertido en una herramienta muy útil para la mejora interna; además el mapa de procesos, donde se ve con claridad la interrelación entre ellos, ayuda a la ejecución diaria de los mismos, integrando el trabajo diario de la totalidad de los empleados con herramientas de definición, análisis de problemas y búsqueda de soluciones, participando en la filosofía de la mejora continua.

El SGC de CONQUITO realiza continuamente el seguimiento y medición de la eficacia de la totalidad de procesos y procedimientos (indicadores de gestión), así como de los objetivos de la organización, lo que constituye una información de gran interés a la Dirección para la toma de decisiones.

La obtención de la Certificación ISO 9001:2000 fue el fruto de una intensa labor de todos quienes conforman CONQUITO. Una característica importante del sistema es su sencillez, cada proceso fue levantado de acuerdo a las necesidades de los usuarios internos y externos, a las actividades diarias y a los requerimientos legales por esto se convierte en un modelo para entidades privadas sin fines de lucro en el Ecuador.

Para organizaciones públicas o privadas lo más difícil es el aseguramiento, mantenimiento y mejoras del SGC, es por esto que la Corporación de Promoción Económica CONQUITO tiene la tendencia de hacer los servicios lo más tangibles posibles, con el fin de que la persona usuaria pueda valorarlo; de esta manera se mejora la calidad de los servicios prestados (mejora continua de plazos, información aportada, web, etc.) y todo ello hace que disminuyan las quejas y reclamaciones, aumente la confianza, satisfacción de los usuarios, mejore la imagen de la organización y mayor satisfacción de los empleados, que ven su esfuerzo reconocido.

Es importante destacar algunos puntos fuertes y ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO como son:

- Compromiso del personal, las personas asumieron con responsabilidad el rol que tienen en cada uno de los procesos así como en la construcción de los mismos, el evidente liderazgo y análisis de indicadores mensuales y trimestrales.
- Enfoque para satisfacción del cliente por proceso como la elaboración de la página web¹⁷ para la promoción de sus servicios y módulos de información interrelacionados entre sí y la existencia de un plan de contingencia.
- Aseguramiento del control y actualización del volumen documental de los procesos.
- El servicio de alta calidad prestado por la Corporación, cumpliendo el 80% de satisfacción de usuarios, ha dado credibilidad a la organización, estimulado la comunicación oral, realzado la percepción de valor de los usuarios, socios, trabajadores y voluntarios.

¹⁷ www.conquito.org.ec

- La existencia de una mejor posición competitiva en el mundo de las entidades sin fines de lucro en Ecuador, así como entre las corporaciones municipales, ha hecho que CONQUITO reciba apoyo económico, esto se vio reflejado en el aumento del presupuesto asignado para el año 2008, por el Municipio de Quito, de un 8%, cooperación internacional para ejecución de proyectos de 10% y de ingresos de autogestión de 12%.
- Decrecimiento de los costos y crecen los ingresos (posibilidad de acceder a nuevos usuarios o cooperación internacional), hasta junio del 2008 se ha logrado un 5% más, por concepto de ingresos de autogestión, comparado con el año 2007; y, aumenta el rendimiento de los cada vez más escasos recursos económicos. En resumen permite que el Sistema de Gestión de la Calidad constituya una inversión a largo plazo y no un gasto.

CONQUITO ha superado exitosamente procesos de auditoría externa, de esta forma se mantiene a la vanguardia al aplicar normas reconocidas internacionalmente en la gestión de las actividades y servicios que ofrece; y cumplió con uno de sus objetivos ser la primera Corporación Municipal que obtiene la certificación.

5.2. RECOMENDACIONES

En vista de que el establecer un sistema de gestión de la calidad es un instrumento determinante para el éxito de las empresas en sentido general y de manera particular en las entidades privadas sin fines de lucro, con la finalidad de que estas en la implementación salgan con los mejores resultados posibles, se exponen las siguientes recomendaciones:

Se hace imprescindible tener bien delimitada la estructura organizacional, estructura que responda a las necesidades que se tracen como organización de manera inmediata, para dar continuidad a la implantación del SGC; ya que el no tener definida la estructura frena el desarrollo del SGC, limitando las funciones y procedimientos que se llevan en el mismo, así como trae atrasos en la implantación

La implementación efectiva requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales.

Las entidades privadas sin fines de lucro deben tener claro cuales van a ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para la implementación; además el sector de servicios donde se encuentra ubicada para competir más eficientemente y cuales son sus competidores más cercanos.

Otro aspecto importante son los costos de implantación de la norma los cuales son de necesario conocimiento para tomar decisiones futuras sobre nuevas inversiones en este campo tan abierto como es la calidad asegurada; es indispensable determinar con cuales recursos cuenta la entidad para el sistema de gestión de la calidad.

A pesar de ser un proceso costoso, las ganancias a largo plazo se diluyen con mayor transparencia si se aplica la norma a cabalidad, así como de llevar un control estricto de los costos en que se incurren durante el mismo. Por ello es necesario establecer un sistema de control estratégico que permita a la empresa vigilar y determinar con eficiencia si la implementación está cumpliendo con los objetivos planteados y llevar un estricto control de los costos en que se ha incurrido, por diferentes conceptos, en la implantación de la norma para toma de decisiones más precisas y evaluar los resultados en base al dinero.

Analizar qué está sucediendo en el entorno donde opera la entidad, o sea, monitorear constantemente los cambios en el mercado objetivo, saber qué demandan los usuarios y qué procesos implementar, para contrarrestar estos efectos y satisfacer las demandas.

Se debe tomar en cuenta que la implementación depende de la capacidad de sus directivos para implementarla y de la preparación integral de todo su personal. Se deben proponer cursos de capacitación, de manera sistemática, para mayor preparación del personal donde se encuentre implantada dicha norma. Se puede lograr dar mayor apoyo al personal designado para la atención al SGC en las entidades.

Finalmente las entidades privada sin fines de lucro deben adoptar medidas que den solución a las No conformidades que se dejen plasmadas en auditorías realizadas al SGC para el proceso de implantación y dar paso a la certificación de la norma.

En resumen las claves del éxito están dadas en la medida que la organización pueda establecer las bases o premisas necesarias para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Estas premisas son:

- Debe existir el compromiso y liderazgo de la Dirección de la organización.
- Debe estar identificada toda la legislación vigente aplicable y la suscrita por la organización.
- Debe basarse en la mejora continua del desempeño del sistema integrado.
- El SGC debe ser una actividad permanente. Los objetivos, metas y programas no pueden ser estáticos, sino dinámicos.
- La eficacia debe medirse fundamentalmente por las actuaciones, basándose en la acción preventiva y no en la correctiva.
- Es prioritario prevenir riesgos tanto en las condiciones normales y anormales, como en situaciones potenciales que puedan acontecer.
- El sistema debe ser medible. Sólo será eficaz, si se es capaz de medir y evaluar la situación en que se encuentra la organización, a dónde se quiere llegar y qué se necesita; es muy importante que las mediciones se realicen sobre indicadores prospectivos.
- Debe ser tarea de todos y se logra mediante la capacitación y formación.
- Debe prestar mucha atención a la calidad de sus servicios, y esto se puede hacer asegurando calidad en los materiales asociados a la prestación del servicio, diseñando la imagen corporativa con ideas innovadoras, guardando limpieza, comodidad, luminosidad, orden, infraestructura, equipamiento, etc. en el espacio físico donde se presta el servicio y se atiende a los usuarios.

CONQUITO es una organización que ha trabajado y continúa trabajando fuerte para mantener la certificación de calidad en los servicios que presta, sin embargo la Corporación no tiene el

reconocimiento que merece ni el estado, ni los financiadores ni los socios ni el propio usuario hacen diferencias entre las organizaciones con un sistema de gestión de calidad implantado y funcionando de las que no lo tienen. Debería ser el desafío de la Corporación hacer comprender a todos y en su justa medida los beneficios que conlleva tener entidades sin fines de lucro de servicios que gestionan su calidad. Para esto debe publicitar, en los materiales promocionales de los servicios de desarrollo empresarial y bolsa de empleo, la certificación de calidad otorgada por Bureau Veritas. Por otro lado CONQUITO debe dejar directrices para migrar al Sistema de Gestión de la Calidad a la cuarta versión de la norma ISO la 9001:2008.

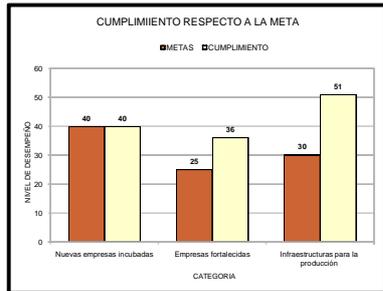
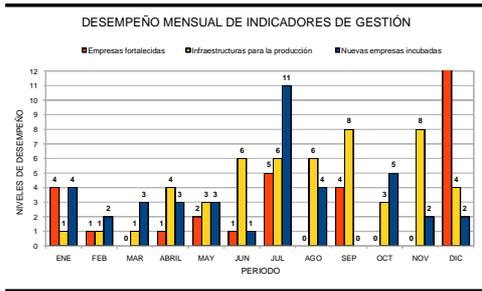
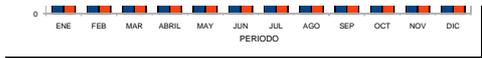
CONQUITO, como Agencia Municipal de Desarrollo Económico, en meses pasados asumió un reto importante para la ciudad de Quito, implementar la Factoría del Conocimiento y con ello el desarrollo de los servicios de capacitación en gestión empresarial y cibernario, es por esto que es necesario preparar el levantamiento de procesos de los servicios mencionados, que es el primer paso de las etapas para la implementación de un sistema de gestión de la calidad y de esta manera obtener; y, posteriormente mantener la certificación de calidad ISO 9001:2000, en todos los servicios que brinda la Corporación a la ciudadanía quiteña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos, Suiza, 2000.
- Norma ONG con Calidad, Segunda Versión, España, 2003.
- Rodríguez Escobar, Byron Fidel, *Marco jurídico que regula a las organizaciones sin fines de lucro en el Ecuador*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Jurisprudencia, Quito, 2004.
- Aguirre, Bárbara, *Las ONG's internacionales en Ecuador*, Foro ONG's Internacionales, Ekseption Publicidad, Quito, 2003.
- David Fred, *Administración Estratégica*, Educación Pearson, 9na edición, México, 2003.
- Mintzberg, H, Brian J y Voyer J, *El Proceso Estratégico*, Educación Pearson, México, 2003.
- www.iso.ch, 30/06/2008.
- www.ongconcalidad.org/segundaversion.doc, 30/06/2008.
- www.oae.gov.ec, 30/06/2008.
- <http://www.lasociadacivil.org>, 30/06/2008.
- http://www.worldcivilsociety.org/documents/18.06_ortiz_ruben_2.doc, 18/06/2008
- http://www.sector3.net/portal1/art_lanocalidad.asp, 30/06/2008.
- <http://www.care.org.ec/oi.ecuador/foro.htm>, 30/06/2008.
- <http://www.econ.unicen.edu.ar/desarrollo/cartelera/indexpremio.htm>, 30/08/2006

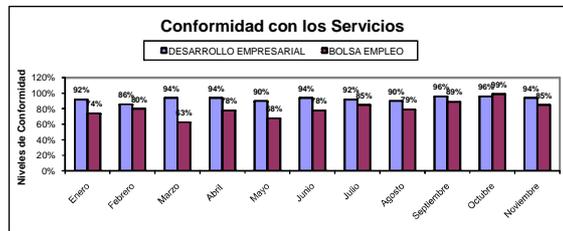
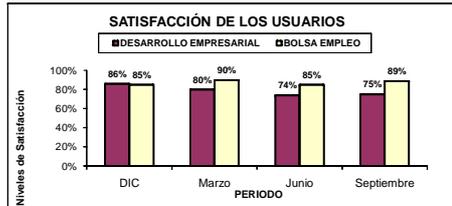
ANEXOS

ANEXO 1
INDICADORES DE GESTIÓN



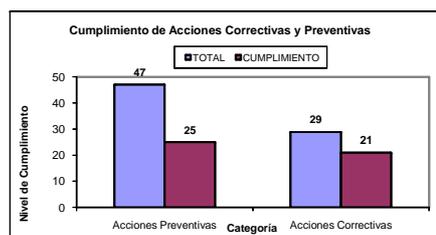
COMUNICACIÓN CON EL USUARIO-CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL USUARIO TRIMESTRAL		PERIODO												
	META	DIC	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DESARROLLO EMPRESARIAL														
Usuarios	85%	86%			80%			74%			75%			75%
BOLSA EMPLEO					Marzo			Junio			Septiembre			Diciembre
Usuarios	85%		85%	89%	89%	90%	89%	88%	91%	87%	92%	87%	87%	89%
Empresas Usuanias	85%	85%	91%	88%	90%	85%	79%	85%		89%	85%			79%
Promedio		86%	88%	89%	86%	88%	84%	82%	91%	87%	85%	87%	87%	81%
CONFORMIDAD DEL SERVICIO		PERIODO												
	META	DIC	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DESARROLLO EMPRESARIAL	80%		92%	86%	94%	94%	90%	94%	92%	90%	96%	96%	94%	96%
Usuarios			92%	86%	94%	94%	90%	94%	92%	90%	96%	96%	94%	96%
Empresas Usuanias			92%	86%	94%	94%	90%	94%	92%	90%	96%	96%	94%	96%
BOLSA EMPLEO	80%		74%	80%	63%	78%	68%	78%	85%	79%	89%	99%	85%	95%
Usuarios			74%	80%	63%	78%	68%	78%	85%	79%	89%	99%	85%	95%
Empresas Usuanias			74%	80%	63%	78%	68%	78%	85%	79%	89%	99%	85%	95%
Promedio			83%	80%	79%	86%	79%	86%	89%	85%	93%	98%	90%	96%



CUMPLIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

	TOTAL	CUMPLIMIENTO	PERIODO											
			ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DIRECCIÓN														
1 Preventivas	6	4	67%				4							2
2 Correctivas	3	3	100%				3							
COMUNICACIÓN														
1 Preventivas	7	3	43%				3							4
2 Correctivas	8	5	63%				5							3
GESTIÓN DE LA CALIDAD														
1 Preventivas	3	1	33%				1							2
2 Correctivas	5	4	80%				3	1						1
DESARROLLO EMPRESARIAL														
1 Preventivas	8	3	38%				2	1						5
2 Correctivas	4	2	50%		1					1				2
BOLSA DE EMPLEO														
1 Preventivas	4	2	50%				2							2
2 Correctivas	3	3	100%	1			2							
ADMINISTRATIVA														
1 Preventivas	6	4	67%				4							2
2 Correctivas	2	1	50%				1							1
RECURSOS HUMANOS														
1 Preventivas	7	4	57%				4	1						2
2 Correctivas	3	3	100%				3							
FINANCIERA														
1 Preventivas	6	4	67%				4							2
2 Correctivas	1	0	0%											1
TOTAL		CUMPLIMIENTO												
Acciones Preventivas		47	25	53%										
Acciones Correctivas		29	21	72%										



ANEXO 2
PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DE PERSONAL

Código: RHPO01
Revisión : 04

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Andrés Villacrés Bravo	Asistente de Recursos Humanos	10 de octubre 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Esteban Argudo	Responsable de Recursos Humanos	13 de octubre 2008	

I. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir para la selección del personal que ingresará a laborar en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

II. ALCANCE

El presente manual aplica a las actividades de selección de un personal competente y humano.

III. DEFINICIONES

- **Personal:** recurso humano que colabora en el cumplimiento de objetivos de una institución.
- **Selección de Personal:** Proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.
- **Reclutamiento:** Proceso a través del cual se establece una estrategia encaminada a conseguir la mayor muestra de candidatos posibles que reúnan las competencias exigidas por el puesto a cubrir.
- **Entrevista:** es una fase clave en el proceso de selección de personal en la que se completa y se obtiene nueva información sobre la persona candidata. En ella se puede obtener además una mayor información sobre el puesto al que se opta.

IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Coordinador de área	Identificar y realizar términos de referencia	Aprobar la contratación en conjunto con la Coordinación Administrativa Financiera.
Bolsa de Empleo de CONQUITO	Selección, reclutamiento.	
Responsable Recursos Humanos	Pruebas técnicas. Emitir un informe de los candidatos. Realización de entrevista personal y emitir criterios.	Selección y reclutamiento Aprobar la contratación en conjunto con el coordinador de área.
Asesor Legal	Realización del contrato según código de trabajo.	
Asistente de Recursos Humanos	Receptar y archivar documentación.	

V. PROCEDIMIENTO

5.1.- DEL PERSONAL

5.1.- DEL PERSONAL

El siguiente procedimiento constituye una guía para el proceso de selección del personal de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

1. Si se abre una vacante por renuncia, despido, terminación del contrato o aprobación presupuestaria anual, se procederá a cubrir la misma
2. El Coordinador de Proyecto y/o Área debe presentar el requerimiento de la necesidad de personal, vía memo o correo electrónico, en base a los perfiles descritos en el **Manual de Cargos (RHIT01)**. Si el coordinador tiene un(a) candidato(a) debe solicitar la aprobación de su contratación a la Dirección Ejecutiva, caso contrario se procederá a realizar un proceso de selección.
3. El Área de Recursos Humanos verificará los perfiles requeridos a través del perfil diseñado para el puesto, que incluye formación, capacitación, experiencia y habilidades.
4. Se solicita a la Bolsa de Empleo de CONQUITO las hojas de vida que cumplen con los requisitos, en el caso de que no cumplan con las expectativas se procederá a solicitar externamente candidatos/as.
5. El o la Asistente de Recursos Humanos realiza el reclutamiento del personal, las pruebas técnicas y emite el informe para posteriormente organizar una entrevista personalizada con el Coordinador de Proyecto y/o Área que requiere personal para su área y/o proyecto.
6. Los coordinadores que realicen la entrevista deben llenar el **Formato Criterios de Calificación (RHPO01-F03)** y firmar como responsable de la decisión tomada.
7. Una vez escogido el candidato(a) él o la Asistente de Recursos Humanos recepta los siguientes documentos:
 - Hoja de Vida actualizada, con foto reciente y documentos soporte.
 - Copia de la Cedula de Ciudadanía.
8. Estos documentos son enviados al asesor legal para que realice el contrato correspondiente y luego archivados por el Área de Recursos Humanos.
9. El Área de Recursos Humanos recibe al personal y realiza una inducción de la Corporación.
10. Anualmente se realizará una evaluación por competencias y habilidades **Formato de Evaluación de Competencias y Habilidades (RHPO01-F01)** al personal que se encuentre laborando, en un período mayor a seis meses, en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

5.2.- DE LOS PRACTICANTES

El siguiente procedimiento constituye una guía para el proceso de selección, evaluación y ejecución de las prácticas pre-profesionales en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

1. El aspirante a realizar prácticas pre-profesionales en CONQUITO, deberá formalizar su pedido a través de un oficio emitido por la Institución educativa a la que pertenece, dicho oficio debe estar dirigido a la Dirección Ejecutiva de CONQUITO, en el que se podrá especificar especialidad o carrera, año de estudio que cursa, área de interés para realizar la prácticas y periodo de realización.
2. El Coordinador de Proyecto y/o Área presentará el **formulario de solicitud de practicantes (RHPO01-F02)**, según la necesidad para su área.
3. La Coordinación Administrativa Financiera acepta o rechaza la solicitud de práctica, verificando la existencia de presupuesto y la real necesidad de un practicante en el área.
4. En el caso de requerir apoyo de practicantes el Área de Recursos Humanos solicita a las universidades de forma directa posibles candidatos para realizar prácticas pre-profesionales en las áreas requeridas.
5. El área de Recursos Humanos y la Coordinación de Proyecto y/o Área elegirán a él o los practicantes requeridos.
6. El Área de Recursos Humanos realizará el proceso de inducción al practicante.
7. El Asistente de Recursos Humanos recepta los siguientes documentos:
 - Oficio de la institución.
 - Formulario de solicitud de practicantes.
 - Copia de la Cédula de Ciudadanía.
8. La Corporación CONQUITO y el practicante firmarán un convenio en el que se especifica las obligaciones y derechos de cada una de las partes.

I. ANEXOS

- Formato de Evaluación de Competencias y Habilidades RHPO01-F01
- Formulario de Solicitud de Practicantes..... RHPO01-F02
- Formato Criterios de Calificación RHPO01-F03

ANEXO 3
PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Código **RHPO02**

Revisión : **06**

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Andrés Villacrés Bravo	Asistente de Recursos Humanos	10 de octubre 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Esteban Argudo	Responsable de Recursos Humanos	13 de octubre 2008	

Tabla de contenido

I.	OBJETO.....	2
II.	ALCANCE.....	2
III.	DEFINICIONES.....	2
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	2
V.	PROCEDIMIENTO.....	3
1.	Detección de las necesidades.....	3
2.	Plan de Capacitación Anual.....	3
3.	Solicitud de Capacitación no programada.....	3
4.	Ejecución de la Capacitación.....	4
5.	Seguimiento de Capacitación.....	4
6.	Metodología de Medición de Impacto de la Capacitación.....	5
VI.	ANEXOS:.....	7

I. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir para la formación y capacitación del personal de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

II. ALCANCE

El presente manual aplica a las actividades de la formulación de un plan de capacitación para el personal de CONQUITO, de esta manera identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de todo el personal, propiciando la permanente mejora de la competencia laboral a través de programas de capacitación y desarrollo.

III. DEFINICIONES

- **Capacitación:** crear una organización que aprenda.
- **Competencias:** Capacidad -de un trabajador o trabajadora- para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado" (OIT, 1991). Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos.
- **Capital Humano:** Es el valor resultante de la aportación de las personas a las organizaciones.
- **Evaluación de Personal:** Proceso de recogida de datos sobre las personas con el objetivo de conocer sus competencias actuales y aquellas competencias susceptibles de ser desarrolladas.
- **Habilidad:** Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud, sino que incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible. Desde la perspectiva laboral, capacidad para realizar un trabajo, especialmente de tipo técnico, con facilidad, precisión y economía de tiempo.
- **Habilidades Sociales:** Potencial para manejar bien las emociones en las relaciones y utilizarlo para persuadir, dirigir, negociar y resolver problemas de convivencia. Actitud de cooperación y de trabajo en equipo.

IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCION	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Coordinación Administrativa Financiera	Elaborar presupuesto de capacitación	Aprobar el presupuesto.
Responsable de Recursos Humanos	Determinar necesidades de Capacitación y elabora el plan.	Ejecuta del plan de capacitación
Coordinación de Área	Revisar la capacitación del empleado a su cargo	
Dirección Ejecutiva y Coordinación Adm. -Financiera	Aprobar plan de capacitación y presupuesto.	Aprobación final del Plan de Capacitación y el presupuesto.

V. PROCEDIMIENTO

El procedimiento describe las actividades de la elaboración de un plan de cursos para la formación y capacitación del personal, teniendo en cuenta las reales necesidades detectadas en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

1. Detección de Necesidades de Capacitación

- a) Análisis de brechas existentes entre el manual de cargos y la competencia real del empleado.
- b) Entrevista entre los Coordinadores de Proyecto y/o Área, basados en el análisis de las brechas, para detectar las necesidades.

2. Plan de Capacitación Anual

El Área de Recursos Humanos debe seguir los siguientes pasos:

- a) Determinar las necesidades de capacitación después del análisis de brechas.
- b) Realizar un informe de cursos externos existentes y de cursos que pueden ser dictados por empleados de CONQUITO en el formato **Informe de cursos internos y externos RHPO02-F05**
 - Fecha
 - Área o proyecto
 - Fecha aproximada del curso
 - Tema
 - No. Aproximado de participantes
 - Si el curso será interno o externo
 - Institución o nombre del capacitador
 - Costo
- c) Presentar el **plan de capacitación RHPO02-F04** y su presupuesto a la Dirección Ejecutiva y a la Coordinación Administrativa –Financiera para su aprobación.
- d) Ejecutar el plan de capacitación según lo planificado.

2. Solicitud de Capacitación no programada

Si algún empleado requiere capacitación que no se encuentre programada en el plan de capacitación anual debe elaborar el **formato de solicitud de capacitación RHPO02-F01**, el cual debe ser revisado por el coordinador de su área y luego debe enviarlo a la Coordinación Administrativa Financiera para su aprobación.

3. Ejecución de la Capacitación

El Área de Recursos Humanos debe notificar al empleado, con cinco días de anticipación y vía correo electrónico, la fecha, lugar y hora en la que se realizará el curso. El Asistente de Recursos Humanos abrirá una **ficha personal de capacitación RHPO02-F02**.

4. Seguimiento de la Capacitación

El área de Recursos Humanos realizará un seguimiento de la asistencia al curso por parte del empleado, la asistencia deberá ser llenada en el **Formato de Registro de Asistencias RHPO02-F03**.

Si el curso es externo, es decir no organizado por CONQUITO, se requerirá la copia del diploma o documento otorgado en el curso.

5. Evaluación de Impacto de la Capacitación

Paso 1: El o la Asistente de Recursos Humanos será él (la) encargado de:

- Desarrollar los instrumentos (test, cuestionarios, encuestas, etc.)
- Identificar la muestra (cuántas personas serán evaluadas)
- Seleccionar a un equipo interno de evaluación (El equipo estará conformado por coordinadores de cada proyecto y/o área)
- Implementar inmediatamente las medidas correctivas.

Paso 2: Los cursos a ser evaluados deben superar las dieciséis horas y después de tres meses de ejecutada la capacitación el coordinador de proyecto y/o área debe evaluar la capacitación en el documento enviado por Recursos Humanos.

I. ANEXOS

- Formato Solicitud de Capacitación RHPO02-F01
- Ficha Personal de Capacitación..... RHPO02-F02
- Formato Registro de asistencias RHPO02-F03
- Formato Plan de Capacitación..... RHPO02-F04
- Informe de cursos internos y externos..... RHPO02-F05

ANEXO 4
PROCESO CONTABLE



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO CONTABLE

Código: GFPO02
Revisión: 01

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Paola Guamba	Asistente Contable	05 mayo del 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Karina Veloz	Coordinador administrativa -financiera	05 mayo del 2008	

Tabla de Contenido

I.	OBJETO	3
II.	ALCANCE	3
III.	DEFINICIONES	3
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	3
V.	PROCEDIMIENTO	4
1.1	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	5
1.1.1	POR SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	5
1.1.2	POR BIENES Y SERVICIOS	5
1.1.3	PARA PAGO DE REMUNERACIONES	5
1.1.4	POR VIÁTICOS AL INTERIOR Y AL EXTERIOR, AYUDAS DE VIAJE, SUBSISTENCIAS Y MOVILIZACIÓN	5
VI.	ANEXOS.....	6

OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento contable.

II. ALCANCE

El presente manual aplica a las actividades contables que CONQuito desarrolla.

III. DEFINICIONES

- a. **Amortización:** Extinción gradual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo.
- b. **Asiento de ajuste:** El que se hace para igualar varias cuentas o para conciliar una cuenta con otra, o bien para que indique su saldo verdadero en la fecha del estado de situación financiera.
- c. **Asiento de diario:** Registro de un libro diario, de cargos y abonos iguales, con una explicación de la transacción, cuando el caso lo requiere.
- d. **Balance de Pérdidas y Ganancias:** Es una información económica dinámica de la entidad donde aparecen los gastos e ingresos realizados en un período de tiempo concreto y, por tanto, el beneficio o las pérdidas en ese período.
- e. **Balance de Situación:** Es una información económica estática de la entidad donde aparecen los bienes, los derechos y las obligaciones y, por tanto, el valor del patrimonio, es decir, la información fundamental que nos aporta es el del valor de la entidad y como está distribuido éste.
- f. **Contabilidad:** es el registro sistemático y cronológico de las operaciones que realiza una entidad económica con el objeto de producir información financiera que permita tomar decisiones.
- g. **Cuenta:** es un elemento básico de control que sirve para agrupar valores homogéneos y permitir el registro de las modificaciones que sufren. Esas modificaciones pueden ser aumentos o disminuciones.
- h. **Depreciación:** Es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de manera sistemática y razonable, el costo de los activos fijos tangibles menos su valor de desecho (si lo tienen) entre la vida útil estimada de la unidad. Por tanto, la depreciación contable es un proceso de distribución y no de valuación. Pérdida de valor por el uso de un activo fijo que no se restaura mediante reparaciones o reposición de partes. Deterioro que sufren los bienes de capital durante el proceso productivo, cuantificable y aplicable en los costos de producción.
- i. **Estados Financieros:** Se denominan así al Balance General y al Estado de Pérdidas y Ganancias, pero también se denotan de esta forma a otros estados relativos a la situación económica o los resultados de cualquier persona, negocio o corporación.
- j. **Orden de Pago:** documento contable que contiene el valor a pagar al proveedor, y las retenciones que a él se le efectúa.

II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Asistente Contable	Verificar que los documentos para el pago estén completos, de acuerdo al cuadro de adquisiciones. Realizar la orden de pago	
Asistente Financiero	Verificar que la orden de pago esta realizada correctamente	Aprobar la orden de pago

III. PROCEDIMIENTO

El presente procedimiento describe cada una de las actividades del proceso contable que efectúa CONQuito.

PROCESO CONTABLE

1. El Asistente Contable receipta toda la documentación necesaria para cada proceso de registro contable. (Creación de la Necesidad **GAPO01-F01**; Acta entrega recepción **GAPO01-F05**; Certificación Presupuestaria **GFPO01-F02**; proformas, Cuadro comparativos **GAPO01-F03**; Certificación del Servicio **GAPO01-F06**, Formulario de Solicitud de Pagos, **GAPO01-F07**.
2. El Asistente ingresa al Sistema Contable CG la información recibida, así por ejemplo, escoge el número de compromiso que adquiere el departamento presupuestario; registra el número, fecha, autorización de la factura, identifica las cuentas necesarias tanto del gastos como el de los impuestos, de acuerdo a las tablas actualizadas de retenciones de IVA y renta emitidas por el SRI (según formato **GFPO02-M01**, **GFPO02-M02**); contabiliza la orden de pago (según formato **GFPO02-F01**) y comprobante de retención los imprime. (según formato **GFPO02-F02**).
3. Después de ser impresa la orden de pago, el asistente contable entrega todo el trámite al Asistente Financiera.
4. En el caso de los Ingresos, el asistente contable receipta las notas de venta, y/o facturas, y la papeleta de depósito del dinero recaudado.
5. El Asistente Contable realiza el registro en el sistema contable en el cual se idéntica los números de nota de venta y/o factura, la fecha de recaudación.
6. En los debitos bancarios, el asisten contable receipta los documentos soportes de dicho debito y lo registra en el sistema CG, en el cual ingresa la fecha, valor y concepto del débito.

1. Previo la presentación de Balances se realiza una revisión de cuentas, verificando que la información ingresada al sistema sea correcta.
2. Después de la revisión de cada una de las cuentas se procede a imprimir los Balances finales, el mismo que contiene las firmas del Contador y la Directora Ejecutiva.

La documentación recibida es archivada en forma mensual, por el asistente financiero de acuerdo a la numeración del comprobante de pago.

1.1 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Para llevar a cabo el respectivo pago por la adquisición de un bien o servicio es necesario presentar en forma previa la siguiente documentación.

1.1.1 POR SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES

- a) Contrato original
- b) Producto o resultado del servicio técnico o profesional.
- c) Certificado de haber recibido a satisfacción el servicio, firmada por coordinador de área, de acuerdo a los términos de referencia del contrato.
- d) Factura original o liquidación de compras o servicios (en casos excepcionales), (requisitos conforme al Reglamento de Facturación).
- e) Solicitud de pago a la Coordinación Administrativa Financiera.

1.1.2 POR BIENES Y SERVICIOS

- a) Contrato original, si el caso lo requiere.
- b) Producto o resultado del servicio o bien.
- c) Certificado de haber recibido a satisfacción del bien o servicio, firmada por coordinador de área, de acuerdo a los términos de referencia del contrato.
- d) Factura original o liquidación de compras o servicios (en casos excepcionales), (requisitos conforme al Reglamento de Facturación).
- e) Compromiso emitido por el departamento presupuestario.

1.1.3 PARA PAGO DE REMUNERACIONES

- a) **Personal de Nómina:** Contratos legalizados
- b) **Personas en Comisión o prestación de Servicios:** Informe mensual de labores y factura.
- c) **Trabajadores por horas:** Informe de horas trabajadas, informe del responsable del proceso.

1.1.4 POR VIÁTICOS AL INTERIOR Y AL EXTERIOR, AYUDAS DE VIAJE, SUBSISTENCIAS Y MOVILIZACIÓN

Creación de Necesidad para solicitud de fondo para viáticos, explicando el lugar, la razón y el tiempo del viaje. Monto se asignará de acuerdo a la Tabla de Viáticos (según formato GFPO02-M03)

II. ANEXOS

- | | |
|--------------------------------------|------------|
| • Orden de pago | GFPO02-F01 |
| • Comprobante de retención | GFPO02-F02 |
| • Tablas de retenciones de IVA | GFPO02-M01 |
| • Tablas de retenciones en la Fuente | GFPO02-M02 |
| • Tabla de Viáticos | GFPO02-M03 |

ANEXO 5
PROCEDIMIENTO PRESUPUESTARIO



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO PRESUPUESTARIO

Código **GFPO01**

Revisión: **01**

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Nibia Flores	Asistente Financiera	05 de mayo 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Karina Veloz	Coordinadora Administrativa Financiera	05 de mayo 2008	

Tabla de contenidos

I.	OBJETO	3
II.	ALCANCE	3
III.	DEFINICIONES	3
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	3
V.	PROCEDIMIENTO	3
	1. Elaboración y Aprobación del Presupuesto	4
	2. Ejecución presupuestaria	4
	3. Elaboración y aprobación del POA	4
	4. Reformas al POA	5
VI.	ANEXOS	5

I. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir para la preparación del presupuesto anual y elaboración de certificación presupuestaria.

II. ALCANCE

El presente manual aplica a las actividades de la elaboración y ejecución del presupuesto de CONQuito.

III. DEFINICIONES

- **Presupuesto:** un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.
- **Plan Operativo Anual:** también conocidos planes de acción constituyen los planes para el trabajo real. En un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación de estrategias, donde se estudia el problema que necesita tratarse y el papel específico de tu organización o proyecto para abordarlo. Entonces, esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender para lograr el impacto planificado.
- **Costes operacionales:** costes directos resultantes de la realización del trabajo.
- **Costes organizativos:** (también llamados costes básicos): costes de tu base organizativa que incluyen a la dirección, administración o gobierno.
- **Costes de empleo de personal:** costes de tu personal básico, como son los participantes en la administración, las personas que realizan un trabajo transversal de proyectos.
- **Costes de inversión:** costes para grandes «inversiones» que, mientras sean necesarias debido al proyecto o proyectos, permanecerán como capital organizativo incluso después de que acabe el proyecto.
- **Certificación Presupuestaria:** aprobación del presupuesto solicitado para realizar un gasto.

IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Coordinación de Área	Elaborar y realizar seguimiento del presupuesto por el área a su cargo.	
Coordinación Administrativa Financiera	Realizar seguimiento al presupuesto trimestralmente y verificar la certificación presupuestaria.	Aprobar la certificación presupuestaria hasta un monto de USD 5.000.
Dirección Ejecutiva o su delegado(a)		Aprobar la certificación presupuestaria desde un monto de USD 5.000.

V. PROCEDIMIENTO

Elaboración y Aprobación del Presupuesto

La Coordinación Administrativa Financiera solicita a los coordinadores de área la planificación del presupuesto para el siguiente año.

Los Coordinadores de Área, a partir del mes de octubre, presentan su presupuesto con techos al Área Administrativa Financiera, indicando lo siguiente:

- Proyecto
- Metas
- Indicadores
- Responsables
- Fechas de inicio y finalización
- Presupuesto

Se realiza una reunión con el equipo técnico para revisar los proyectos y realizar correcciones si el caso lo amerita.

El presupuesto anual es aprobado por el Directorio de CONQUITO y posteriormente enviado a la Dirección Financiera Metropolitana del Municipio de Quito para su aprobación.

Una vez aprobado el presupuesto la Coordinación Administrativa Financiera clasifica por cuentas presupuestarias y proyectos para ingresar al sistema financiero presupuestario.

2. Ejecución presupuestaria

Los coordinadores de área envían la creación de la necesidad a la Coordinación Administrativa Financiera para su aprobación presupuestaria.

La Asistencia Financiera emite la certificación de presupuesto en el **formato de Certificación Presupuestaria GFPO01-F02** y es aprobada por la Coordinación Administrativa Financiera hasta un monto de USD 5.000,00, y más de USD 5.000,00 es aprobada por la Dirección Ejecutiva.

La Coordinación Administrativa Financiera realiza reportes trimestrales de la ejecución presupuestaria para realizar un seguimiento de los ingresos y gastos por área y proyecto.

3. Elaboración y aprobación del POA

Los Coordinadores de Área deben definir los proyectos con presupuesto referencial y priorizarlos; y, elaborar el Plan Operativo Anual en conjunto con la asistencia de desarrollo institucional.

El plan operativo anual es aprobado por el Directorio de CONQUITO y posteriormente es impreso y expuesto al personal en la sala de reuniones de la Dirección Ejecutiva.

El Representante del Sistema de Gestión de Calidad junto con cada coordinador de área realizará el seguimiento del cumplimiento del Plan Operativo Anual.

4. Reformas al Presupuesto y al Plan Operativo Anual POA

El Presupuesto y el POA serán revisados semestralmente por el equipo técnico de CONQUITO para coordinar cambios y reformas.

Las reformas deben ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva y enviadas a la Dirección Metropolitana Financiera.

I. ANEXOS

- Certificación Presupuestaria..... GFPO01-F02

ANEXO 6
PROCEDIMIENTO COBROS Y PAGOS



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO DE COBROS Y APROBACIÓN Y GESTIÓN DE PAGOS

Código: GFPO03

Revisión: 01

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Nibia Flores	Asistente financiera	05 de mayo 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Karina Veloz	Coordinador administrativo - financiero	05 de mayo 2008	

Tabla de Contenido

I.	OBJETO	3
II.	ALCANCE.....	3
III.	DEFINICIONES	3
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	3
V.	PROCEDIMIENTO.....	3
1.	PAGOS ORDINARIOS	3
1.1	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	4
2.	FONDO PARA GASTOS MENORES – CAJA CHICA	4
2.1	DEL OBJETO DEL FONDO	4
2.2	PROCEDIMIENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FONDO.....	4
2.3	Documentación requerida.....	5
3.	PROCESO DE COBROS	5
3.1	CENTRO DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL: INSTALACIÓN DE INCUBADOS.....	5
3.2	COBRO POR LOS CURSOS REALIZADOS.....	5
3.3	INGRESOS VARIOS.....	5
VI.	ANEXOS:	6

I. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir para la aprobación y gestión de pagos y cobros en la compra de bienes y servicios, y venta de servicios.

II. ALCANCE

El presente manual aplica a las actividades de pagos y cobros que se desarrollan en CONQuito.

III. DEFINICIONES

- **Custodio de caja chica:** Vigilante, protector y responsable de los fondos asignados a caja chica
- **Comprobante de pago:** Es el documento en el cual se cierra la cuenta por cobrar al proveedor mediante la emisión un cheque o transferencia.
- **Papeleta de depósito.** Documento que certifica la realización de un depósito en una determinada cuenta bancaria.

IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Asistente Financiero	Realizar el comprobante de pago	Aprobar la orden de pago
Coordinador Administrativo Financiero	Verificar que el comprobante de pago esté bien realizado	Primera firma del cheque
Dirección Ejecutiva o su delegado (a)	Verificar la concordancia de valores entre el cheque y el comprobante de pago	Aprobar el pago mediante la segunda firma del cheque

V. PROCEDIMIENTO

El presente procedimiento describe cada una de las actividades que se debe llevar a cabo para los pagos efectuados por CONQuito por la adquisición de bienes o servicios, así como los documentos necesarios requeridos para el mismo efecto

1. PAGOS ORDINARIOS

El asistente financiero:

- Recibe del asistente contable la orden de pago adjunto a los documentos del trámite de la compra de un bien o servicio.
- Ingreso al sistema contable CG para la elaboración del **Comprobante de Pago (GFPO03-F03)** y cheque o transferencia bancaria.
- Ingreso al sistema contable CG para la elaboración del **Cheque – Comprobante de Pagos (GFPO03-F04)**

- Adjunta el comprobante de pago y el cheque a la documentación recibida y lo envía, para su verificación y firma, a las dos de las tres personas autorizadas para firmar cheques.
- Los comprobantes validados y el cheque firmado pasan al asistente financiero para que efectúe el pago a los proveedores, quienes al recibir el cheque y su comprobante de retención, en caso de existir, firman el recibí conforme en la orden o comprobante de pago.
- La documentación (creación de necesidad, certificación presupuestaria, proformas, cuadro comparativo, notificación, orden de pago y comprobante de pago) es archivada en forma mensual, por el asistente financiero de acuerdo a la numeración del comprobante de pago.

1.1 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

- Orden de pago

1. FONDO PARA GASTOS MENORES – CAJA CHICA

Para efectuar el pago de gastos menores se cuenta con un fondo de caja chica, este fondo es administrado por él o la asistente financiera quien a la vez se encarga de revisarlo y conciliarlo antes de realizar la reposición del mismo.

2.1 DEL OBJETO DEL FONDO

La existencia del Fondo de Caja Chica permite dar las facilidades necesarias a los departamentos de Conquito, para realizar pagos urgentes de menor cuantía, que por su naturaleza y prioridad no pueden ser cubiertos con cheque.

2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FONDO

Los egresos de este fondo se sujetarán al siguiente procedimiento:

- a) El solicitante realiza la petición ante el custodio del fondo.
- b) El custodio verifica la disponibilidad de fondos y registra en el **Detalle de Gastos de Caja Chica (GFPO3-F01)**, el cual es legalizado mediante la firma del servidor responsable de la recepción de estos valores.
- c) El solicitante realiza la adquisición del bien y/o servicio, recibe los artículos, la factura y entrega los documentos al custodio.
- d) En caso de que el proveedor no presente la factura, el custodio elaborará la liquidación de compras y servicios.
- e) Cuando se haya gastado al menos el 80% del fondo, el asistente financiero realiza un detalle de los gastos realizados en ese periodo.
- f) El asistente financiero adjunta al detalle de gastos los comprobantes de venta (facturas, notas de venta, tickets, etc.), y solicita al Coordinador Administrativo Financiero su reposición.
- g) Una vez aprobada la reposición el asistente financiero entrega toda la documentación al asistente contable para que realice la orden de pago.

- a) Aprobado el pago se procede a la reposición del fondo.
- b) Finalmente toda la documentación que justifica los gastos mediante fondos de caja chica son archivados mensualmente.

2.3 Documentación requerida.

Para la reposición del fondo de caja chica el custodio deberá presentar los siguientes documentos al Coordinador Administrativo Financiero.

- a) Solicitud de reposición del Fondo de Caja Chica (**GFPO03-F02**), la misma que tendrá que ser numerada y llevar una secuencia.
- b) Facturas, notas de venta legalizadas o liquidación de compras de bienes o prestación de servicios.
- c) Detalle de los gastos efectuados por Caja Chica (**GFPO03-F01**).

3 PROCESO DE COBROS

3.1 CENTRO DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL: INSTALACIÓN DE INCUBADOS

- El asistente financiero recibe el detalle de gastos del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial en forma mensual, con la que emite una nota de venta o factura.
- El comprobante de depósito se adjunta a la nota de venta y al detalle de gastos emitido por la asistente del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial, y se entrega al asistente contable para que ingrese al sistema.

3.2 COBRO POR LOS CURSOS REALIZADOS

- La persona que va a recibir el curso de capacitación acude al asistente financiero a cancelar el valor correspondiente al mismo o le entregan el comprobante de depósito respectivo y se emite una nota de venta o factura.
- El asistente financiero deposita el dinero recaudado en la cuenta corriente de CONQUITO.
- El comprobante de depósito se adjunta a la nota de venta o factura emitida y se entrega al asistente contable para que ingrese al sistema.

3.3 INGRESOS VARIOS

Para cada uno de los cobros el asistente financiero realiza los siguientes procedimientos:

- Recibe del área de ventas de la Revista Capital la información de los clientes a los cuales se les va a facturar.
- Realiza la nota de venta o factura y envía al cliente.
- Recibe los cheques enviados por los clientes y deposita en la cuenta corriente a nombre de Conquito o a su vez el certificado de depósito o transferencia bancaria.
- El comprobante de depósito se adjunta a la nota de venta o factura emitida y se entrega al asistente contable para que ingrese al sistema.

Otros Ingresos

- Asistente Financiera recibe información y detalle del ingreso.
- Realiza la nota de venta o factura y envía al cliente.
- Recibe los cheques enviados por los clientes y deposita en la cuenta corriente a nombre de Conquito o a su vez el certificado de depósito o transferencia bancaria.
- El comprobante de depósito se adjunta a la nota de venta o factura emitida y se entrega al asistente contable para que ingrese al sistema.

I. ANEXOS:

- Detalle de los gastos de caja chica (GFPO03-F01)
- Reposición de Caja Chica (GFPO03-F02)
- Comprobante de pago..... (GFPO03-F03)
- Cheque-Comprobante de Pag..... (GFPO03-F04)

ANEXO 7
PROCEDIMIENTO CALIFICACIÓN PROVEEDORES



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Código: GAPO02

Revisión: 02

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Fernanda Arboleda	Oficial Administrativa	10 de octubre 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Karina Veloz	Coordinadora administrativa - financiera	13 de octubre 2008	

Tabla de contenido

I.	OBJETO	3
II.	ALCANCE	3
III.	DEFINICIONES	3
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	3
V.	PROCEDIMIENTO	3
	1. CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIALES Y SERVICIOS EXCEPTO SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	4
	1.1 REQUISITOS DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.	4
	1.2 CRITERIO DE CALIFICACIÓN.....	4
	1.3 CALIFICACIÓN DE SERVICIOS.....	5
	2. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	5
	3. SEGUIMIENTO A LOS PROVEEDORES DE MATERIALES, BIENES Y SERVICIOS	5
VI.	ANEXOS.....	6

I. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir en la calificación, selección y seguimiento de proveedores de bienes y servicios.

II. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las actividades de calificación proveedores a través de los cuales CONQuito realice sus adquisiciones (Lista Crítica) hasta diciembre de 2008.

No aplica a los capacitadores externos de CONQuito. Aplica para la **Lista de Materiales y Servicios Críticos GAPO02-M01**

III. DEFINICIONES

- **Proveedor;** Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que, a título oneroso o con un fin comercial, proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.
- **Persona Natural:** Se entiende por persona natural, al ser humano o a la persona humana.
Para ser sujeto de derechos y obligaciones de carácter mercantil, comercial o societario, se requiere que tenga capacidad jurídica.
- **Persona Jurídica:** Entidades que, para la realización de determinados fines colectivos, las normas jurídicas les reconocen capacidad para obligarse y disfrutar de derechos. Aquellas organizaciones de personas naturales o jurídicas, que la ley les concede existencia legal.
 - i. No tienen existencia física como la persona natural.
 - ii. Son representadas por una o más personas naturales.

IV. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
RESPONSABLE DE PROCESO DE COMPRA DE BIENES: OFICIAL ADMINISTRATIVO	CREAR Y MANTENER UNA BASE DE PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS EXCEPTO CAPACITACIÓN	CALIFICAR A LOS PROVEEDORES
RESPONSABLE DE PROCESOS DE COMPRA DE BIENES: OFICIAL ADMINISTRATIVO	REVISAR Y ACTUALIZAR LA BASE DE CALIFICACIÓN UNA VEZ AL AÑO	DESCALIFICAR A PROVEEDORES QUE NO CUMPLAN REQUISITOS
RESPONSABLES DE PROCESOS DE SERVICIO: OFICIAL ADMINISTRATIVO	REVISIÓN CADA AÑO	CONTROLAR QUE EL PROVEEDOR TENGA TODOS LOS DOCUMENTOS UNA VEZ AL AÑO

V. PROCEDIMIENTO

El presente es el procedimiento a seguir para la calificación, selección y seguimiento de nuestros proveedores.

1. CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIALES Y SERVICIOS EXCEPTO SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Para la calificación de los proveedores se procederá de la siguiente manera.

- a) Solicitud verbal de los proveedores para ser calificados.
- b) Entrega de los requisitos de calificación al proveedor.
- c) Evaluación inicial de los proveedores al entregar información solicitada.
- d) Archivo de la información del proveedor.
- e) Evaluación periódica de los proveedores calificados.

REQUISITOS DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.

1.1	<p>P. Natural. Copia de: Cédula de Ciudadanía, Certificado de votación.</p> <p>P. Jurídica. Nombramiento actualizado del representante legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil. Certificado de la Contraloría de Cumplimiento de Contratos con el Estado.</p>
1.2	Copia Certificada del Registro Único del Contribuyente Actualizado
1.3	Copia de no adeudar al Municipio (Obligatorio)
1.4	Copia de una factura autorizada por el SRI
1.5	Carta presentación de la empresa
1.6	Oferta del producto / servicios
1.7	Lista de Clientes (min 5)
1.8	Cartas de Recomendación (min 2)

CRITERIO DE CALIFICACIÓN

Si el proveedor cumpliera con uno o más de los siguientes requisitos será calificado en forma automática:

- ✓ Certificación de Calidad ISO 9001 u otro de carácter internacional.
- ✓ Documento que certifique que se esta implementando un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 u otro reconocido internacionalmente.
- ✓ Ser proveedor único.

De no ser así se procederá a evaluar al proveedor bajo tres aspectos (Aspecto legal, aspecto técnico, experiencia). Cada uno de estos aspectos contienen diferentes ítems, los mismos que tendrán una calificación determinada. Al finalizar la evaluación, el proveedor deberá alcanzar una calificación total mínima de 80 puntos para ser acreditado como proveedor ver Registro **Calificación a Proveedores de Productos GAPO02-F01** O Registro **Calificación a Proveedores de Servicios GAPO02-F02** según sea el caso.

CALIFICACIÓN DE SERVICIOS

Cada responsable de proceso, efectuará la calificación de sus proveedores, los cuales seguirán los lineamientos de este procedimiento

2. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- ✓ El Responsable del proceso de Adquisición de Bienes: OFICIAL ADMINISTRATIVO, será el responsable de conocer y validar la información proporcionada por el proveedor.
- ✓ El Responsable del proceso de Adquisición de Bienes y servicios: OFICIAL ADMINISTRATIVO efectuará una vez por año las acciones necesarias para mantener fuentes de información con los proveedores, directorios, etc. Todo esto con el objetivo de:
 - Disponer de un registro actualizado de proveedores calificados capaces de suministrar un material/bien o servicio,
 - Asegurar que los criterios de selección que justifican la calificación de los proveedores se mantienen vigentes.
- ✓ En lo que respecta al proyecto de Capacitación y Agrupar, cada proyecto se encargará de crear su base de proveedores calificados.

3. SEGUIMIENTO A LOS PROVEEDORES DE MATERIALES, BIENES Y SERVICIOS

Se efectuará una revisión de cada compra de bienes y provisión de servicios, en caso de que el proveedor incurra tres veces con cualquiera de los siguientes criterios establecidos, inmediatamente saldrá de la base de proveedores calificados:

Criterios de Tolerancia

- Atraso en la entrega
- Materiales en mal estado
- No cumple con las especificaciones solicitadas
- No tiene capacidad de respuesta
- Mala atención a requerimientos al cliente

El seguimiento a proveedores estará a cargo del OFICIAL ADMINISTRATIVO y se lo efectuará exclusivamente a los proveedores de materiales y servicios críticos (**Lista de Materiales y Servicios Críticos GAPO02-M01**)

I. ANEXOS

Registro Lista de Materiales y Servicios Críticos.....	GAPO02-M01
Registro Calificación de Proveedores de Productos.....	GAPO02-F01
Registro Calificación de Proveedores de Servicios	GAPO02-F02
Registro Seguimiento de Proveedores.....	GAPO02-F03

ANEXO 8
PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES

Código: GAPO01

Revisión : 03

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Fernanda Arboleda	Oficial Administrativa	10 de octubre 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Karina Veloz	Coordinador administrativo - financiero	13 de octubre 2008	

Tabla de Contenido

I.	OBJETO.....	3
II.	ALCANCE.....	3
III.	DEFINICIONES.....	3
IV.	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	3
V.	PROCEDIMIENTO.....	4
1.	DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	4
1.1	INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS.....	5
2.	DEL MONTO DE LA ADQUISICIÓN.....	5
3.	CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES.....	5
3.1	Activos Fijos.....	5
3.2	Bienes Sujetos de Control Administrativo.....	5
3.3	Bienes de Consumo Interno.....	5
4.	ANTICIPOS A PROVEEDORES.....	6
VI.	ANEXOS.....	6

1. OBJETO

El presente documento tiene por objeto regular el procedimiento a seguir en la adquisición de bienes o servicios tendientes a cubrir las necesidades de CONQUITO.

2. ALCANCE

Este documento es aplicable a las actividades de compra de bienes y servicios detallados en la **Lista de Materiales y Servicios Críticos** hasta diciembre del 2008

3. DEFINICIONES

- **Bienes:** Todo aquello que puede ser objeto de apropiación, empleado para satisfacer alguna necesidad. Cosas o derechos susceptibles de producir beneficios de carácter patrimonial.
- **Servicios:** La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica ajena a la Entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.
- **Adquisición:** Acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedades de un bien o servicio o algún derecho real sobre éstos. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, por cesión o herencia.
- **Proveedor:** Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que, a título oneroso o con un fin comercial, proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.

2. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
COORDINADOR ADMINISTRATIVA FINANCIERA	EMITE LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA, DESPUÉS DE RECIBIR LA CREACIÓN DE LA NECESIDAD	AUTORIZA EL GASTO
RESPONSABLE DE PROCESOS: Oficial Administrativo	SE ENCARGA DE COMENZAR EL TRÁMITE PIDIENDO COTIZACIONES, REALIZA CUADROS COMPARATIVOS, NOTIFICAR AL PROVEEDOR	FIRMA CUADROS COMPARATIVOS Y NOTIFICA AL PROVEEDOR
COORDINADORES DE ÁREA Y / O DIRECCIÓN EJECUTIVA	SE ENCARGAN DE REVISAR Y ADJUDICAR LA COMPRA SEGÚN EL MONTO Y ESPECIFICACIONES	ADJUDICAR
Oficial Administrativo	SE ENCARGA DE RECIBIR EL BIEN, EMITE UNA ACTA ENTREGA RECEPCIÓN	RECIBIR BIEN SI ESTA SEGÚN LAS ESPECIFICACIONES

3. PROCEDIMIENTO

A continuación se describe el procedimiento a seguir en las adquisiciones de bienes y servicios detallados en la Lista de Materiales y Servicios Críticos,

5.1 DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Para la adquisición de bienes o servicios se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) El solicitante deberá realizar la Creación de la Necesidad para solicitar la compra del bien o del servicio. **(Formulario GAPO01-F01)**
- b) Certificación de Disponibilidad de la Partida Presupuestaria por parte de la Coordinadora Administrativa-Financiera.
- c) Con la obtención de la Certificación Presupuestaria **(Formulario GFPO01-F02)**, el responsable de la adquisición del bien o servicio: Oficial Administrativo comienza a obtener proformas de los proveedores calificados, (de acuerdo al procedimiento de calificación de proveedores GAPO02) y según matriz **Contratación de Bienes y Servicios GAPO01- M01**. Elabora cuadro comparativo, para analizar de forma comparativa las propuestas **(Formulario GAPO01-F03)**, dependiendo de la matriz **Contratación de Bienes y Servicios GAPO01- M01**.
- d) Determinado el proveedor, al que se adquirirá el bien, por presentar la mejor oferta para los intereses de la Corporación (en especificaciones técnica o en valores) el Responsable de la Adquisición del Bien o Servicio: Oficial Administrativo procederá a realizar la Notificación escrita respectiva, en donde se especifica lo que se va a comprar, y en las condiciones que se lo hará (especificaciones del bien, forma de pago, tiempo de entrega etc) **(Formulario GAPO01-F04)**
- e) Una vez que se reciba el bien a satisfacción se suscribirá la respectiva acta entrega-recepción **(Formulario GAPO01-F05)**. Y en el caso de un servicio se emitirá un certificado de Satisfacción de Servicios **(Formulario GAPO01-FO6)**
- f) EL Área Administrativa recopila todos los documentos: cuadros comparativos, notificación, proformas, actas y mediante solicitud de pago **(Formulario GAPO01-F07)** pasa al pago al Área Financiera.
- g) El Área Financiera procederá al pago después de dos días laborables a partir de haber recibido la documentación correctamente verificada, por parte del Asistente Contable quien emitirá el correspondiente Comprobante de Retención **(Formulario GFPO02-F02)** y archivará los documentos que validan la compra.
- h) De tratarse de un activo fijo o bien sujeto a control se procederá inmediatamente, después del pago, a realizar el acta de ingreso y de custodia respectiva para ingresarla al sistema contable y de bienes de CONQUITO, previo a la entrega del responsable final. **(Formulario GAPO01-F02)**
- i) Si la adquisición fuera de materiales de oficina el Oficial Administrativo ingresará al sistema de control de los mismos previo su entrega.

Para la adquisición de bienes muebles y prestación de servicios, debe verificarse el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Facturación y cumplir los requisitos descritos en el siguiente detalle:

5.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

En el formato de creación de necesidad se debe incluir las especificaciones técnicas para identificar claramente el bien o servicio a ser comprado, de acuerdo a los requisitos mínimos planteado en la lista de materiales y servicios críticos.

5.1 DEL MONTO DE LA ADQUISICIÓN

Dependiendo del monto de la adquisición se deberá cumplir con los requisitos especificados en la Matriz **Contratación de Bienes y Servicios GAPO01- M01**.

5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS BIENES

Para el control interno, los bienes se clasifican en Activos Fijos, Bienes Sujetos a Control Administrativo y Bienes de Consumo Interno.

a. Activos Fijos

Constituyen todos los bienes tangibles o derechos de propiedad que dispone CONQUITO, susceptibles de contabilizarse y reflejarse en los Estados Financieros, previo el cumplimiento de las siguientes condiciones:

1. Constituir propiedad de CONQUITO.
2. Se utilice en las operaciones y actividades que desarrolla la institución.
3. De duración mayor a un año.
4. Su costo individual sea igual o superior a \$100 dólares a la fecha de su incorporación a los activos institucionales.
5. No estar incorporados para la venta.
6. Existen excepciones como mesas, sillas, muebles, con costo menor a 100 dólares que también son activos fijos.

Su control será CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.

b. Bienes Sujetos de Control Administrativo

Como política adoptada por la institución, son aquellos bienes que sin tener la condición necesaria para ser considerados como activos fijos, tienen una vida útil superior a un año. Su costo individual está comprendido entre \$50 y \$99 dólares, será objeto de control dentro de cada unidad administrativa, se identificarán a los responsables de su custodia y su utilización será únicamente en actividades que requieren las dependencias Municipales, en conformidad con el Reglamento para el Control Administrativo de bienes no considerados Activos Fijos.

Estas adquisiciones se aplicarán presupuestariamente al gasto al momento del pago y no se mantendrá ningún registro contable, únicamente su control será administrativo.

c. Bienes de Consumo Interno

Serán considerados como bienes de consumo, aquellos cuyo valor de adquisiciones no supere los \$50 dólares.

Para el efecto, las unidades encargadas de la adquisición, mantendrán un registro de la entrega de materiales y suministros a las Unidades Administrativas quienes, a través de los delegados responsables, deberán implementar los mecanismos necesarios para el correcto control de estos bienes

5.1 ANTICIPOS A PROVEEDORES

Los anticipos, dependerán de las condiciones en las que se contrató al proveedor, pero este no podrá ser mayor a un 40%. Y se lo realiza a través de un memo del Área Administrativa y/o Coordinador de Proyecto hacia el Área Financiera.

1. ANEXOS

Registros

- Documento de modelo de creación de la necesidad	GAPO01-F01
- Acta de custodia del bien adquirido	GAPO01-F02
- Cuadros comparativos	GAPO01-F03
- Notificación	GAPO01-F04
- Acta Entrega-Recepción	GAPO01-F05
- Certificación de Servicios	GAPO01-F06
- Solicitud de pago	GAPO01-F07
- Matriz Contratación de Bienes y Servicios	GAPO01-M01

ANEXO 9
MANUAL DE CALIDAD



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

MANUAL DE CALIDAD

Código GCMC01

Revisión No. 06

Revisado Por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Rupay Egas T.	Representante del SGC	12 de mayo 2008	

Aprobado Por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Natacha Reyes	Directora Ejecutiva	15 de mayo 2008	

• INTRODUCCIÓN

CONQUITO tuvo su origen en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y fue constituida legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, mediante Acuerdo N° 03528. CONQUITO fue creada para el cumplimiento del eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es "Quito como un territorio emprendedor; sustentable; nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica"¹⁸.

Nace de la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2025) y Plan Bicentenario (2005-2009).

Los esfuerzos de la Corporación están fundamentalmente orientados hacia la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito (1'085.816 personas), empresas radicadas en el Distrito (especialmente MiPYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

9. VISIÓN

Ser el organismo que por medio de una gestión eficiente, lidere el campo de la promoción económico – social del DMQ, para que éste fortalezca aún más y de manera sostenible, su vocación histórica de entorno productivo favorable al desarrollo empresarial, al fomento del empleo y de oportunidades dignas¹⁹

• MISIÓN

Es una Corporación autónoma público – privada, auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con propuestas de políticas públicas descentralizadas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial².

• PRINCIPIOS

- Ética
- 1. Coherencia entre el discurso y la práctica institucional
- 2. Honestidad
- 3. Transparencia
- 4. Alineación con el Plan Estratégico de la ciudad
- 5. Solidaridad
- 6. Vocación de servicio
- 7. Inclusión

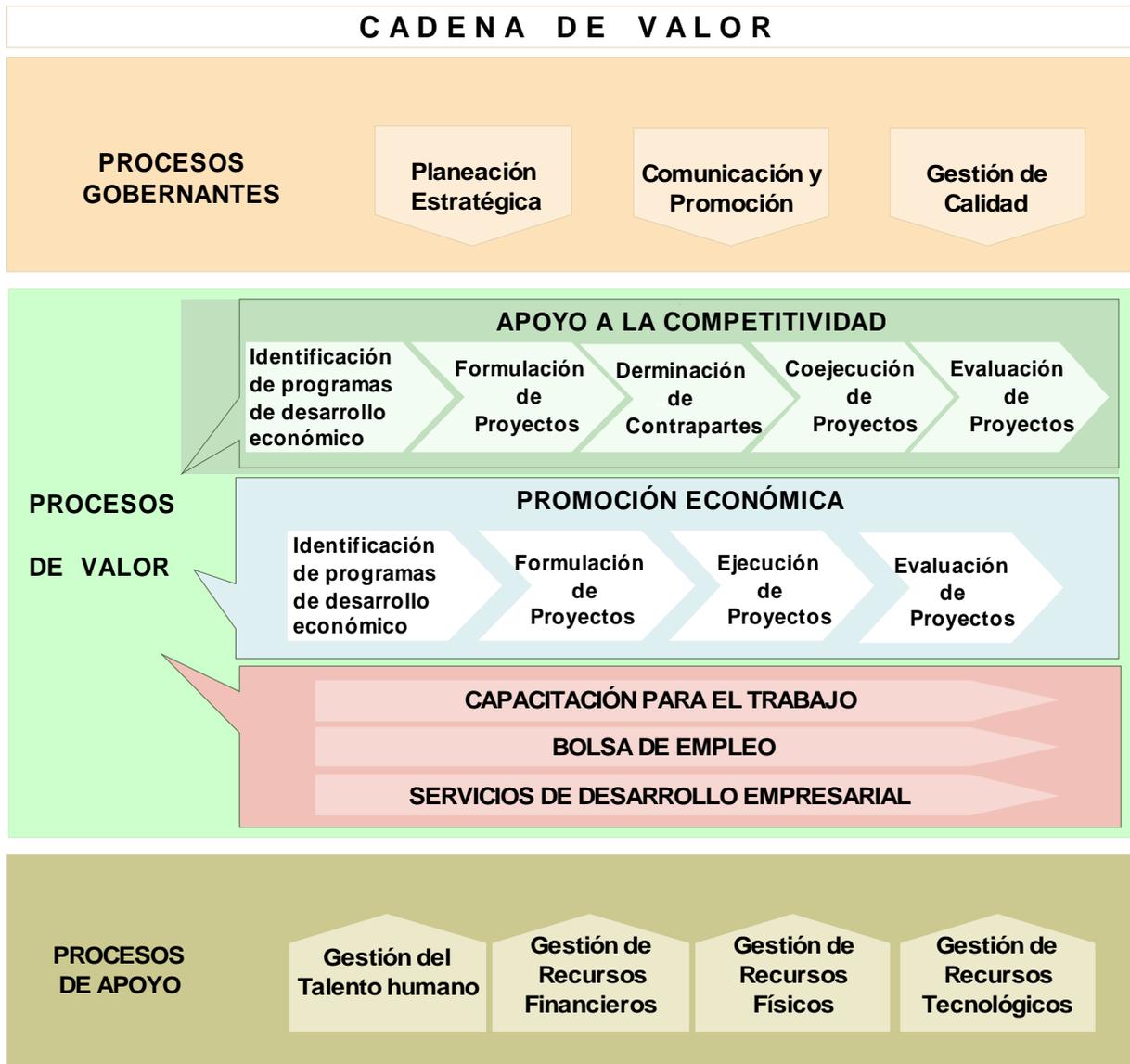
¹⁸ Plan Estratégico Equinoccio XXI

¹⁹ Documento: "CONQUITO Presentación", Marzo 2005

- 8. Orden
- 9. Creatividad e innovación

i) ORGANIZACIÓN

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO ha estructurado su cadena de valor e identificado cada uno de los procesos que la conforman.



MANUAL DE CALIDAD

Este Manual describe la Política, Objetivos y la estructura documental de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO basada en el modelo de la Norma ISO 9001:2000

8. ALCANCE DEL SGC

El Sistema de Gestión de Calidad de CONQUITO comprende:

1.1 Nuestro servicio:

El objeto del Sistema de Calidad son los servicios de:

- g) Desarrollo Empresarial (Instalaciones de CONQUITO en el sector La Mariscal)
- h) Bolsa de Empleo (Agencias: La Mariscal, Tumbaco, Calderón)
- i) Servicios de Desarrollo Empresarial y Bolsa de Empleo que funcionan en las instalaciones de la Factoría del Conocimiento

1.2 Nuestro usuario:

Ciudadanos/as, emprendedores/as, micro, pequeños, medianas y grandes empresas del DMQ y su área de influencia.

1.3 Nuestro proceso:

El Sistema de Gestión de Calidad se extiende a los procesos:

- 8. Servicios de Desarrollo Empresarial
- 9. Bolsa de Empleo
- 10. Gestión de Dirección
- 11. Gestión de Calidad
- 12. Gestión Administrativa
- 13. Gestión Financiera
- 14. Gestión del Recurso Humano
- 15. Comunicación

1.4 Nuestro sistema:

El Sistema de Gestión de la Calidad es residente en las instalaciones de la Factoría del Conocimiento

1.5 Personal:

El proceso involucra a todo el personal que participan en los procesos relacionados con el SGC definido para CONQUITO.

• EXCLUSIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000

Por la naturaleza de las actividades de servicio de CONQUITO, las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2000 en el Sistema de Gestión de Calidad de CONQUITO no aplican:

Cláusula 7.3 Diseño y Desarrollo.- Los servicios considerados dentro del SGC, siguen un procedimiento que se establece para dar cumplimiento a una norma, o reglamento que se ha producido y aprobado previamente en el ámbito político, parece claro que están mas cerca del cumplimiento de la funciones encomendadas a un puesto de trabajo concreto que de iniciativas propias de lo que se considera diseño y desarrollo, por lo tanto no es aplicable este requisito de la Norma.

Cláusula 7.6 Control de equipos de medición y seguimiento.- Por la naturaleza de la organización y de los servicios que entrega, los cuales se basan en tareas netamente administrativas y no emplean equipos de medición o ensayo, este numeral no es aplicable.

9. INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

Se ha establecido, que todos las áreas que participan de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, deben desarrollar el análisis de procesos de sus actividades, con el fin de identificar las entradas, salidas, variables de control y los recursos necesarios para implementar un sistema de mejora continua.

El SGC aplica a los siguientes procesos

Dirección Ejecutiva	Servicios de Desarrollo Empresarial
Gestión Financiera	Bolsa de Empleo
Gestión Administrativa	Gestión de la Calidad
Gestión de Recursos Humanos	Comunicación

Los procesos se encuentran interrelacionados como se indica en el Diagrama de Interacción de Procesos **ANEXO 1**.

• SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

El presente manual describe todo lo referente al SGC, sistema que integra todos los procesos necesarios para la prestación de los servicios de CONQUITO, cuya secuencia, interrelación y métodos de control están descritas en el **Manual de Procesos GCMP01**

Los procesos son supervisados, analizados y medidos por los respectivos responsables de los procesos, quienes implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.

La Coordinación Financiera ha identificado mediante el presupuesto anual los recursos necesarios para apoyar la operación de cada proceso cuyo cumplimiento se ajusta a lo establecido en el **Procedimiento de Presupuestación GFPO01**

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad consta de:

- a) Manual de Calidad
- b) Manual de Procesos
- c) Procedimientos documentados
- d) Registros
- e) Documentos externos

4.2.2 Manual de la Calidad

CONQUITO establece en el presente Manual de Calidad, los lineamientos de la organización de acuerdo con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000,

así como la estructura organizacional de la corporación, las responsabilidades, procesos y políticas usadas para satisfacer los requerimientos de calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos del SGC son controlados según el Procedimiento de Control de Documentos GCPG423, en cuanto se refiere a su aprobación, revisión, actualización, vigencia, legibilidad, identificación y disponibilidad de uso.

Existe una lista de documentos internos que conforman el SGC y una lista de documentos externos, entre ellos los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.

La documentación está disponible en cada lugar de trabajo, o en archivos electrónicos en el Servidor de CONQUITO, directorio DOCUMENTOS SGC NORMA ISO 9001-200

4.2.4 Control de los Registros de Calidad

El Procedimiento Control de Registros GCPG424 define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y eliminación de los registros de calidad.

- **RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Dirección Ejecutiva de CONQUITO está comprometida con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora de su eficacia. Compromiso que se manifiesta a través de la política y objetivos de calidad, de la evaluación de necesidades y expectativas de los usuarios de nuestros servicios, y de la revisión periódica del sistema de gestión de calidad.

5.2 ENFOQUE AL USUARIO

La Dirección asegura que los requisitos de nuestros usuarios: ciudadanos/as y empresarios/as del Distrito, se determinen y se cumplan, con el propósito de aumentar su satisfacción. Para tal objeto, cada uno de los procesos que brindan un servicio directo a los usuarios, realizan evaluaciones de la satisfacción de los usuarios según lo establecido en cada uno de los respectivos procedimientos documentados que éstos mantienen.

Los resultados que arrojen serán presentados a la Dirección para su evaluación, seguimiento y toma de acciones correctivas.

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO, contribuye al desarrollo económico del DMQ, a través de la concertación por parte de actores públicos y privados para incrementar el nivel y calidad del empleo, promover la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo.

Nos proponemos además:

- *Consolidar una cultura de servicio al usuario, tanto interno como externo, a partir de la creación de conciencia en cada colaborador de CONQUITO del conocimiento y apropiamiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Distrito.*
- *Mejorar continuamente los servicios de la Corporación, a partir de la calidad del capital humano, la modernización tecnológica y la optimización de los procesos.*

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 Objetivos de Calidad

Para garantizar el cumplimiento de los propósitos de mejoramiento continuo y la adecuación de la Política de Calidad se han definido los siguientes objetivos de calidad:

1. Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de CONQUITO, garantizando que su nivel supere el 80 por ciento
2. Lograr un nivel de satisfacción de nuestros usuarios (ciudadanos y empresarios) del 85 por ciento a diciembre del 2008
3. Lograr un nivel de conformidad de nuestros servicios (bolsa de empleo y desarrollo empresarial) del 80 por ciento a diciembre del 2008

La revisión de la Política de Calidad se la realizará por lo menos una vez al año para asegurarnos de su adecuada vigencia a la realidad del momento.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Dirección Ejecutiva conjuntamente con los coordinadores de proyectos, elaboran anualmente el Plan Operativo de CONQUITO, el mismo que guarda concordancia con el Plan Estratégico Siglo XXI del DMQ y con los objetivos institucionales de la Corporación. La medición y seguimiento de las metas propuestas en el POA, se emplean indicadores de eficacia.

Los procesos de gestión y apoyo, así como los parámetros de medición y control se han documentado en el Manual de Procesos.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

- g) La responsabilidad por la calidad recae sobre todos y cada uno de los empleados de la Corporación y se encuentran definidas y asignadas en cada uno de los procedimientos del sistema.
- La máxima autoridad de la Corporación la ejerce la Dirección Ejecutiva quien podrá delegar en funcionarios de la entidad la representación institucional mediante comunicación escrita en la que se establecerán con absoluta

claridad las facultades o atribuciones que se delegan.

- La autoridad necesaria para la ejecución de una determinada tarea que forma parte de un proceso es delegada en forma regular y está especificada en los manuales de procedimientos del SGC.

5.5.2 Representante de la Dirección

El Coordinador/a de Desarrollo Institucional es el/la representante de la alta dirección por designación de la Dirección Ejecutiva y es el/la responsable de asegurar que los procesos delineados en este Manual de Calidad sean implementados y se mantengan de acuerdo con la Norma ISO 9001:2000 (**Anexo 2**).

5.5.3 Comunicación Interna

La Dirección asegura la comunicación interna mediante reuniones periódicas con los responsables de los procesos, en las cuales se evalúa el cumplimiento de las metas definidas en la planificación anual y de aspectos relacionados con el sistema. Las resoluciones adoptadas se registrarán en sendas ayudas memorias para el seguimiento respectivo.

Las ayudas memorias, circulares, invitaciones, disposiciones y demás documentos se distribuyen a través del correo electrónico y la intranet de CONQUITO.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 Generalidades

La Dirección Ejecutiva revisará permanentemente el SGC, para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la política y los objetivos de la calidad.

5.6.2 Información para la revisión

La información que requiere la Dirección para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad, así como los responsables de proporcionarla, se encuentra detallada en el **Procedimiento de Revisión por la Dirección DCPO01**

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la Dirección se registran en el Acta de Revisión de SGC DCPO01-F01 y se encuentran regulados en el procedimiento de Revisión por la Dirección DCPO01.

6. GESTIÓN DE RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La Dirección de la Corporación se compromete a identificar, planificar, proveer y administrar los recursos necesarios que permitan y aseguren la ejecución y cumplimiento de las políticas definidas en el sistema de calidad.

- ✓ Los Coordinadores de proyectos identifican y planifican los recursos necesarios para poner en práctica y mejorar los procesos del sistema de calidad y enfatizar la satisfacción del usuario y los someten a aprobación de la

Dirección.

- Los recursos identificados y planificados son documentados en el Plan Operativo de la Corporación.
- Los recursos asignados para el Sistema de Gestión de Calidad se reflejan en el Presupuesto de la Corporación, distribuidos en las diferentes cuentas presupuestarias de acuerdo al Clasificador de Ingresos y Gastos del Sector Público que maneja el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito al cual debemos regirnos.

El proceso de Elaboración, Aprobación, Ejecución y Control Presupuestario se encuentran detallados en el **Procedimiento Presupuestario GFPO01**.

6.2 RECURSOS HUMANOS

El/la responsable de la administración de RRHH se asegura que el personal que interviene directa o indirectamente en la prestación de los servicios es competente en base a conocimientos, formación, habilidades, destrezas y experiencia apropiados, en cumplimiento con lo establecido en el **Manual de Cargos**.

Mediante eventos de capacitación previstos en el **Plan de Capacitación** se asegura que los colaboradores de la Corporación son conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

El/la responsable de RRHH mantiene una carpeta de todos los empleados de CONQUITO con registros de educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 INFRAESTRUCTURA

CONQUITO, se preocupa de determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria que le permita cumplir con los requisitos y características del servicio. Para elefecto, en el Manual de Procesos se encuentran definidos los recursos necesarios para el funcionamiento de los servicios que CONQUITO ofrece a la ciudadanía del Distrito.

Las instalaciones y equipos críticos están sometidos a planes de mantenimiento preventivo. **Plan de Mantenimiento de Equipos y limpieza de instalaciones.**

Los requerimientos de bienes y servicios se sujetan al cumplimiento del **Procedimiento de Adquisiciones GAPO01**

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

CONQUITO identifica el ambiente de trabajo que podría afectar la satisfacción de los usuarios y los requerimientos del servicio, y los gestiona a través de sus procesos Administrativos y de Recursos Humanos **Anexo 4 Reglas de Oro de un buen clima laboral**

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

CONQUITO planifica los procesos necesarios para la realización de los servicios que brinda. La realización y control de los mismos, guarda consistencia y relación con los

requisitos de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad que se encuentran definidos en las hojas de análisis de procesos.

La Bolsa Metropolitana de Empleo y el Centro de Desarrollo Empresarial brindan sus servicios a ciudadanos/as y empresarios/as que se registran conforme se acercan a los centros de atención y manifiesten su interés por ser atendidos.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS USUARIOS

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Los procesos del SGC en sus respectivos manuales de procedimientos, establecen los mecanismos apropiados para identificar los requisitos de sus usuarios (ciudadanos y empresarios)

Los requisitos legales y reglamentarios, son determinados observando las disposiciones pertinentes en la Legislación Ecuatoriana, Ordenanzas Municipales y Reglamentación Interna de la Corporación

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Los responsables de los procesos, verifican periódicamente el cumplimiento de los requisitos del servicio de acuerdo a los parámetros establecidos en los respectivos manuales de funcionamiento, **Bolsa Metropolitana de Empleo BEPO01 y Desarrollo Empresarial DEPO01 y dejan evidencia de su revisión.**

7.2.3 Comunicación con el usuario

Todo los procesos del SGC relacionados con los servicios que CONQUITO brinda a la ciudadanía, han implementado y documentado como parte de su respectivo manual de funcionamiento, disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios, relativas a las especificaciones y calidad del servicio, así como los mecanismos para conocer su satisfacción o inconformidad sobre el servicio recibido .

7.4 COMPRAS

Dada la naturaleza de los servicios otorgados por CONQUITO, las compras de bienes, equipos, insumos y artículos requeridos, así como la adecuación y equipamiento de infraestructura se ejecutan observando los **Procedimientos de Adquisiciones y Calificación de Proveedores Procedimientos Adquisiciones GAPO01 y Calificación de proveedores GAPO02**

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

7.5.1 Control de la producción y prestación de servicios.

Los Servicios de Desarrollo Empresarial y Bolsa de Empleo han identificado los elementos de control del servicio mediante los siguientes procedimientos:

CÓDIGO	PROCEDIMIENTO
DEPO01	Manual de funcionamiento del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial
IEPO01	Reglamento Interno Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial

BEPO01	Manual de Funcionamiento Bolsa Metropolitana de Empleo
BEPO02	Manual de Operación del software de la Bolsa Metropolitana de Empleo

7.5.2 Validación de los procesos

La validación del proceso de Bolsa de Empleo se verifica por medio de evaluaciones posteriores a la prestación de los servicios y del seguimiento que se realiza a los mismos.

Se considera un proceso especial al servicio de Bolsa de Empleo, por lo que se ha definido los siguientes elementos de control:

7. Procedimiento detallado para ejecutar las actividades
8. Personal calificado ejecuta las actividades de reclutamiento y selección de personal
9. Monitoreo continuo de las actividades desarrolladas

7.5.3 Identificación y trazabilidad

La identificación y trazabilidad del servicio prestado se realiza a través de los registros que mantiene cada uno de los procesos y que forman parte de los respectivos manuales de funcionamiento, identificando cada servicio por usuario.

7.5.4 Bienes del usuario

Tanto el Servicio de Desarrollo Empresarial como la Bolsa de Empleo han previsto los mecanismos apropiados para identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes entregados por los empresarios/as y o ciudadanos/as esto es las garantías y métodos de selección de personal.

7.5.5 Preservación del Servicio

Bolsa Metropolitana de Empleo: La información relacionada con las hojas de vida de los usuarios, así como los registros de las requisiciones de nuestros clientes empresarios/as – hogares, son almacenadas en una base de datos que se respalda periódicamente según lo establecido en el **Plan de Respaldos de Información y Contingencias**

Servicio de Desarrollo Empresarial: Los expedientes de los empresarios/as del Centro, son salvaguardados de acuerdo a lo descrito en el Manual de Funcionamiento del Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial.

5. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

CONQUITO ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que permite el seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a. Demostrar la conformidad del servicio,
- b. Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad,
- c. Tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente la eficiencia del SGC.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del usuario.

CONQUITO a través de encuestas, cuya periodicidad se establece para cada uno de los servicios, realiza el seguimiento de la percepción y satisfacción del usuario.

8.2.2 Auditoría Interna.

CONQUITO para evaluar la conformidad del SGC ante las disposiciones planificadas en base a la Norma ISO 9001:2000 y los requisitos establecidos por la Corporación, realizará dos auditorías internas al año, las mismas que demostrarán la eficiencia del SGC. Estas auditorías debe realizarse en base a lo establecido en el **Procedimiento de Auditorías de Calidad GCPG822**.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Se han determinado los mecanismos para dar seguimiento a los procesos, registrando la información que se obtiene de las variables de control definidas. CONQUITO ha definido en cada proceso los indicadores de gestión, indicadores que evidenciarán la capacidad del mismo para alcanzar los objetivos planificados.

Cuando no se cumplan los requisitos establecidos por la Corporación, se tomarán correcciones conforme a los Procedimientos para Acciones Correctivas GCPG853 y Preventivas GCPG852

El representante de la Dirección es el responsable de recopilar la información relativa al desempeño de los indicadores de gestión y enviar a la Dirección para que sirva de base para las revisiones de SGC.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

CONQUITO establece para cada servicio los mecanismos que permitan verificar que éstos cumplan de acuerdo con las especificaciones definidas y en las etapas apropiadas

Los procesos mantienen registros, que evidencian los resultados del seguimiento y medición de las características del servicio.

8.3 Control del Servicio No Conforme.

Cumpliendo con lo establecido en el Procedimiento de Servicio No-conforme GCPG830, se mantiene registros del servicio no-conforme, acciones tomadas y concesiones, en caso de haberlas, como resultado de las actividades de control de calidad del servicio.

8.4 Análisis de datos

Información que se analiza	Método de análisis de datos	Frecuencia	Responsable	Reporta a:
-----------------------------------	------------------------------------	-------------------	--------------------	-------------------

Satisfacción del usuario	Histograma	Trimestral	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Conformidad de los requisitos del servicio	Histograma	Mensual	Procesos: Desarrollo Empresarial Bolsa de empleo	Gestión de Calidad
Características y tendencias de los procesos (Indicadores de gestión)	Histograma	Bimensual	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	Histograma	Trimestral	Gestión de Calidad	Dirección Ejecutiva
Eficacia de los proveedores	Histograma	Trimestral	Administrativo	Gestión de Calidad

Esta información es usada como entrada para los procesos de mejora a través del Procedimiento de Acciones Correctivas y Procedimiento de Acciones Preventivas, al igual que son entradas para que la Dirección del SGC ejecute la revisión. **Anexo 3: Análisis de Datos del SGC**

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

CONQUITO ha definido que para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad tomará las siguientes opciones:

- a. Acciones correctivas, luego del análisis de datos sobre indicadores de gestión, servicios no conformes, satisfacción del usuario, reclamos de usuarios, objetivos de calidad y análisis de desempeño de proveedores.
- b. Acciones preventivas, en base a los resultados de revisión por la Dirección y detección de no conformidades potenciales por los Coordinadores y tendencias de los análisis de datos

8.5.2 Acciones Correctivas

Se ha establecido el "**Procedimiento para Acciones Correctivas GCPG853**", en el cual se determina la metodología para eliminar las causas de no conformidades mediante la aplicación de acciones correctivas que prevengan su reaparición.

8.5.3 Acciones Preventivas

El "**Procedimiento para Acciones Preventivas GCPG852**", establece el proceso para eliminar las causas de potenciales no conformidades mediante la aplicación de acciones preventivas.

ANEXO 10
TABLA DE REGISTROS

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código		GCPG424-F01	Elaborado		FS	
		Fecha de emisión	15/05/08		Revisado	RE		
LISTA DE REGISTROS CONTROLADOS		Fecha de revisión		19/05/08	Aprobado		NR	
		Revisión No.			Página		1 de 4	
INTERNOS:	X							
EXTERNOS:								
Código	Nombre	Responsable	Archivo	Clasificación	Protección	Tiempo de retención	Disposic. final	
PROCESO: Desarrollo Empresarial								
DEPO01-M01	Figuras Legales de Constitución de Empresas	Administrador del Centro	Electrónico Red CONQUITO	-	Publico:DOCUMENTOS SGC NORMA ISO 9001-2000/DESARROLLO EMPRESARIAL/REGISTROS	-	-	
DEPO01-F01	Registro de asesoramientos del Centro	Administrador del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Cronológica	Carpeta: Registro de asesoramiento y telecentro	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F02	Registro de Uso del Telecentro	Asistente del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Cronológica	Carpeta: Registro de asesoramiento y telecentro	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F03	Registro de Consumo de las Empresas	Asistente del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por empresa/ Cronológica	Carpeta: Consumo de las empresas	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F05	Plan de Negocios	Administrador del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por empresa	Carpeta: Empresas Expedientes	Un año	Archivo pasivo	
	Planes de Negocios Evaluados	Administrador del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por empresa				
DEPO01-F06	Ficha de Evaluación	Coordinador del Proyecto	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por empresa	Carpeta: Empresas Expedientes	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F07	Modelos de Contrato	Administrador del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por empresa	Carpeta: Empresas Expedientes	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F08	Recepción de Quejas	Asistente del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por solicitud de solución de problemas	Carpeta: Comunicación con el cliente	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F09	Ficha de Seguimiento	Asistente del Centro	Electrónico Red CONQUITO	Por empresa	z:\CONQUITO\INCUBADORA	Un año	Archivo pasivo	
DEPO01-F10	Evaluación de Calidad del Servicio	Representante de la Dirección	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por proceso/ Cronológica	Carpeta: Comunicación con el cliente	Anual	Archivo pasivo	
DEPO01-F11	Inspección de Servicios	Coordinador del Centro	Oficina del Centro de Desarrollo Empresarial	Por proceso/ Cronológica	Carpeta: Comunicación con el cliente	Anual	Archivo pasivo	
DEPO01-F12	Servicios Mensuales	Asistente del Centro	Electrónico. PC Asistente del Centro	Por empresa/ Cronológica	c:\SDE\Servicios Mensuales	Un año	Archivo pasivo	
PROCESO: Bolsa de Empleo								
BEPO01-F01	Registro de requisiciones, colocaciones y seguimiento	Off. Técnico/Asistentes técnicos	Electrónico Red CONQUITO	Nombre - fecha	http://docs.google.com	6 meses, respaldo anual	Archivo pasivo	
BEPO01-F02	Requisición de personal	Off. Técnico/Asistentes técnicos	Oficina Bolsa de Empleo/Red CONQUITO	Nombre - fecha	Carpeta: Requisición Personal Electrónico R:\REQUERIMIENTOS E-MAIL	6 meses	Archivo pasivo	
BEPO01-F03	Encuestas de satisfacción del servicio a usuarios	Representante de la Dirección o su delegado	Oficina de Desarrollo Institucional	Por proceso/ Cronológica	Carpeta: Comunicación con el cliente	Anual	Archivo pasivo	
BEPO01-F04	Encuestas de satisfacción del servicio para empresas	Representante de la Dirección o su delegado	Oficina de Desarrollo Institucional	Por proceso/ Cronológica	Carpeta: Comunicación con el cliente	Anual	Archivo pasivo	
BEPO01-F05	Formato de resumen de procesos de selección	Off. Técnico/Asistentes técnicos	Electrónico Red CONQUITO	Nombre - fecha	R:\CLIENTES	6 meses, respaldo anual	Archivo pasivo	

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código	GCPG424-F01	Elaborado	FS		
LISTA DE REGISTROS CONTROLADOS		Fecha de emisión	15/05/08	Revisado	RE		
		Fecha de revisión	19/05/08	Aprobado	NR		
		Revisión No.	9	Página	2 de 4		
INTERNOS:	X						
EXTERNOS:							
Código	Nombre	Responsable	Archivo	Clasificación	Protección	Tiempo de retención	Disposic. final
PROCESO: Gestión Administrativa							
GAPO01-M01	Matriz de contratación de bienes y servicios	Técnico Administrativo	Electrónico Red CONQUITO	-	Público : DOCUMENTOS SGC NORMA ISO 9001-2000 (GESTIÓN ADMINISTRATIVA) ADQUISICIONES	-	-
GAPO01-F01	Modelo de creación de la necesidad	Asistente financiero	área administrativa financiera	N Numérica (Número comprobante de pago)	Carpeta Comprobantes de pago (Mes) (Año)	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F02	Acta de custodia del bien adquirido	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	N Numérica y/o agencia	Carpeta Actas de custodia Sistema de bienes	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F03	Cuadros Comparativos	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	C Cronológica	Carpeta Solicitud de pago (año)	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F04	Notificación	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	N Numérica	Carpeta Notificaciones	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F05	Acta entrega-recepción	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	N Numérica	Carpeta Actas (año)	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F06	Certificado de servicios	Asistente financiera	área administrativa financiera	C Cronológica	Carpeta Certificaciones de servicios (año)	Un año	Archivo pasivo
GAPO01-F07	Solicitud de pago	Asistente financiera	área administrativa financiera	C Cronológica	Carpeta Solicitud de pago (año)	Un año	Archivo pasivo
GAPO02-M01	Lista de materiales y servicios críticos	Técnico Administrativo	Electrónico Red CONQUITO	-	Público : DOCUMENTOS SGC NORMA ISO 9001-2000 (GESTIÓN ADMINISTRATIVA) PROVEEDORES	-	-
GAPO02-F01	Registro calificación de proveedores de productos	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	A Alfabética (nombre del proveedor)	Carpeta Proveedor 1, 2,3 y 4	Un año	Archivo pasivo
GAPO02-F02	Registro calificación de proveedores de servicios	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	A Alfabética (nombre del proveedor)	Carpeta Proveedor 1, 2,3 y 4	Un año	Archivo pasivo
GAPO02-F03	Evaluación a proveedores	Técnico Administrativo	área administrativa financiera	A Alfabética (nombre del proveedor)	Carpeta Proveedor 1, 2,3 y 4	Un año	Archivo pasivo
Proceso: Gestión Financiera							
GFPO01-F01	Formato Plan Operativo Anual	Coordinadora Desarrollo Institucional	área administrativa financiera	C Cronológico	Carpeta Planificación (año)	5 años	Destruye
GFPO01-F02	Certificación Presupuestaria	Coordinadora Adm. Financiera	área administrativa financiera	N Numérica (Número comprobante de pago)	Carpeta Comprobantes de pago	5 años	Destruye
GFPO02-F01	Orden de Pago	Asistente Contable	área administrativa financiera	N Numérica	Carpeta Comprobantes de pago	5 años	5 años
GFPO02-F02	Comprobante de retención	Asistente Contable	área administrativa financiera	N Numérica	Carpeta Comprobantes de retención (Año)	5 años	6 años
GFPO02-M01	Tablas de retenciones del IVA	Asistente Contable	área administrativa financiera	-	-	Un año	Destruye
GFPO02-M02	Tablas Retención en la Fuente	Asistente Contable	área administrativa financiera	-	-	Un año	Destruye
GFPO02-M03	Tabla de Viáticos	Asistente Contable	área administrativa financiera	-	-	Un año	Destruye

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código	GCPG424-F01	Elaborado	FS	
LISTA DE REGISTROS CONTROLADOS			Fecha de emisión	15/05/08	Revisado	RE	
			Fecha de revisión	19/05/08	Aprobado	NR	
			Revisión No.	9	Página	3 de 4	
INTERNOS:	X						
EXTERNOS:							
Código	Nombre	Responsable	Archivo	Clasificación	Protección	Tiempo de retención	Disposic. final
GFPO03-F01	Detalle de gastos de caja chica	Asistente financiera	área administrativa financiera	Númerica (Número comprobante de pago)	Carpeta Asientos de diario tipo cuarenta	5 años	Archivo pasivo
GFPO03-F02	Reposición de caja chica	Asistente financiera	área administrativa financiera	Númerica (Número comprobante de pago)	Carpeta Comprobantes de pago de mes	5 años	Archivo pasivo
GFPO03-F03	Comprobante de pago	Asistente financiera	área administrativa financiera	Númerica	Carpeta Comprobantes de pago (Mes) (Año)	5 años	Archivo pasivo
GFPO03-F04	Cheque-Comprobante de pago	Asistente financiera	área administrativa financiera	Númerica	Carpeta Comprobantes de pago (Mes) (Año)	5 años	Archivo pasivo
Proceso: Recursos Humanos							
RHPO01-F01	Evaluación por competencias	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Cronológica	Carpeta Documentos Personal CONQUITO 4	Un año	Archivo pasivo
RHPO01-F02	Manual de Cargos	Asistente de Recursos Humanos	Oficina Coordinación Área	-	Carpeta Manual de Personal	-	-
RHPO01-F03	Formulario Solicitud de Practicantes	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Alfabetica (áreas y proyectos)	Carpeta Documentos Practicantes Recursos Humanos	Un año	Archivo pasivo
RHPO01-F04	Criterios de calificación	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Alfabetica (nombre del personal)	Carpeta Documentos Personal CONQUITO 1,2,3 y 4	Un año	Archivo pasivo
RHPO02-F01	Solicitud de Capacitación	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Cronológica	Carpeta Recursos Humanos Capacitación (año)	Un año	Archivo pasivo
RHPO02-F02	Ficha Personal de Capacitación	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Alfabetica (nombre del personal)	Carpeta Recursos Humanos Capacitación (año)	Un año	Archivo pasivo
RHPO02-F03	Registro de Asistencias	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Cronológica	Carpeta Recursos Humanos Capacitación (año)	Un año	Archivo pasivo
RHPO02-F04	Plan de Capacitación	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Cronológica	Carpeta Recursos Humanos Capacitación (año)	Un año	Archivo pasivo
RHPO02-F05	Informe de cursos internos y externos	Asistente de Recursos Humanos	área administrativa financiera	Cronológica	Carpeta Recursos Humanos Capacitación (año)	Un año	Archivo pasivo
Proceso: Gestión de la Calidad							
GCPG423-F01	Lista de Documentos Controlados	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Número de Revisión	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG423-F02	Lista de Distribución de Documentos del SGC.	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Fecha de aprobación y proceso	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG424-F01	Lista Maestra de Registros	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Número de Revisión	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG822-F01	Programa de Auditoría	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Auditorías ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG822-F02	Matriz Plan de Auditoría	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Auditorías ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG822-F03	Programa Detallado de Auditoría	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Auditorías ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG822-F04	Lista de Verificación	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Auditorías ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código	GCPG424-F01	Elaborado	FS	 CONQuito agencia municipal de desarrollo económico	
LISTA DE REGISTROS CONTROLADOS		Fecha de emisión	15/05/08	Revisado	RE		
		Fecha de revisión	19/05/08	Aprobado	NR		
		Revisión No.	9	Página	4 de 4		
INTERNOS:	X						
EXTERNOS:							
Código	Nombre	Responsable	Archivo	Clasificación	Protección	Tiempo de retención	Disposic. final
GCPG830-F01	Reporte del Servicio no Conforme	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG852-F01	Solicitud de Acciones Preventivas	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
GCPG853-F01	Solicitud de Solución de Problemas	Representante de la Dirección	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
Proceso: Dirección							
DCPO01-F01	Acta de Revisión por la Dirección	Directora Ejecutiva	Oficina de Desarrollo Institucional	Cronológica	Carpeta Documentos ISO 9001-2000	Un año	Archivo pasivo
Proceso: Comunicación							
COPO01-F01	Modelo de entrega de información	Técnico en Comunicación	Oficina Comunicación	Cronológico	Carpeta C:\RESPALDO\ COMUNICACIÓN \BOLETINES DE PRENSA\2007\ PEDIDOS DE INFORMACIÓN	6 meses	Archivo pasivo

ANEXO 11
PROCESOS PARA AUDITORÍAS INTERNAS



AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS

Código:	GCPG822		
Revisión :	01		

Revisado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Rupay Egas	Responsable SGC	12 de mayo 2008	

Aprobado por:

Nombre	Puesto	Fecha	Firma
Natacha Reyes S.	Directora Ejecutiva	15 de mayo 2008	

CONTENIDO

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
5. PROCEDIMIENTO
5.1 Planificación de la Auditoría
5.2 Calificación de Auditores
5.3 Preparación del Plan detallado de Auditoría
5.4 Preparación de las listas de verificación
5.5 Ejecución de Auditorías
5.6 Resultados e Informe de Auditoría
5.7 Seguimiento de resultados Auditoría
5.7.1 Análisis de Causa y Acciones Correctivas
5.7.2 Verificación de las Acciones Correctivas
5.8 Eficacia de las auditorías y acciones correctivas
5.9 Auditorías Externas
6. ANEXOS

OBJETO

Definir y establecer un método para medir, revisar y verificar el cumplimiento del SGC implantado en Conquito, a fin de garantizar un adecuado seguimiento y mantenimiento del mismo.

Verificar que el SGC cumpla con los requerimientos establecidos y los criterios de auditoría.

Confirmar que el SGC sea eficaz para el logro de los objetivos de calidad y el cumplimiento de la política de Calidad.

2. ALCANCE

Es aplicable al Sistema de Gestión de Calidad implementado por CONQUITO, aplica además a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000 y la normativa que rige a CONQUITO.

3. DEFINICIONES

3.1 Auditoría

Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el cumplimiento del SGC con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000.

3.2 Auditoría Interna

Auditoría realizada por el personal de CONQUITO.

3.3 Auditoría Externa

Auditoría realizada por personas que no pertenecen a CONQUITO.

3.4 Auditor Líder

Jefe del equipo auditor, encargado de realizar la auditoría de suficiencia y cumplimiento, además de presentar el reporte de la auditoría al representante de la Dirección.

3.5 Equipo Auditor

Personal designado para la realización de una auditoría.

3.6 Plan Matriz de Auditoría

Forma que le permite planificar la auditoría interna identificando cada una de las cláusulas de la Norma ISO 9001: 2000 con los procesos.

3.7 Desviación

Un no cumplimiento puntual a un requisito especificado.

3.8 Cronograma de Auditoría

Documento que define horarios y fechas de ejecución de auditorías.

3.9 Lista de Verificación

Documento previo a la auditoría, elaborado en base a los procedimientos de acuerdo a la Norma que sirve como guía para el auditor.

3.10 Programa de Auditoría

Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período determinado con un objetivo específico.

3.11 No Conformidad

No cumplimiento recurrente de un requisito especificado, acompañado de evidencia objetiva.

3.12 Reporte de No Conformidad

Registro donde se detallan las no conformidades encontradas en la ejecución de la auditoría; contiene además el análisis de causa y la Acción Correctiva tomada.

3.13 Análisis de Causas

Evaluación de las situaciones (Causa Raíz) por las que se presentaron las no conformidades.

3.14 Acción Correctiva

Acción emprendida para eliminar la causa raíz de la no conformidad real presentada.

3.15 Criterios de Auditoría

Conjunto de políticas, procedimientos, instructivos, leyes ambientales o requisitos utilizados como referencia para realizar la auditoría.

3.16 Observaciones de Auditoría

Son no cumplimientos con los criterios de auditoría que se presentan en forma aislada, trivial y no recurrente, que no presentan riesgos al SGC, pero que tienen el potencial para convertirse en una no conformidad.

3.17 Evidencia Objetiva

Hechos, documentos, registros y datos que respaldan la existencia o veracidad de algo; se la obtiene mediante observación, medición, ensayo/prueba u otros medios.

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Representante de la Dirección	Planificar las auditorías internas del SGC. Elegir al auditor líder y al grupo de auditores.	Hacer cumplir el presente procedimiento Modificar el presente procedimiento.
Auditor líder y grupo auditor	Ejecutar la auditoría. Verificar la eficacia de las acciones correctivas de la última auditoría.	
Auditor interno	Realizar el seguimiento de las acciones correctivas implantadas.	Aprobar los plazos de las acciones correctivas planteadas.

5. PROCEDIMIENTO

El procedimiento para la realización de las Auditorías Internas que se realizan al SGC, es el siguiente:

5.1 Planificación de la Auditoría

El responsable del SGC planificará la ejecución de las auditorías, por lo menos dos auditorías internas al año, para lo cual elabora el **Programa de Auditorías GCPG822-F01**, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- De acuerdo a la importancia de los procesos de la Gestión de Calidad y de las actividades involucradas.
- De acuerdo a los resultados de auditorías previas.
- La planificación de las auditorías pueden ser efectuadas con frecuencias diferentes a los procesos que involucran el SGC, de acuerdo a su desempeño.
- La planificación de auditoría incluirá el alcance y responsabilidades para ejecutarla (definición de Auditor Líder y grupo de auditores)

5.2 Calificación de Auditores

El Responsable del SGC o su representante, escogerá a los auditores internos para que procedan a realizar auditorías. Estos funcionarios seleccionados por CONQUITO, de acuerdo a sus actitudes y conocimientos de la Norma ISO 9001:2000, deberán garantizar la objetividad, independencia y profesionalismo de su trabajo como auditores.

Los responsables de realizar las auditorías periódicas en CONQUITO serán un grupo de funcionarios autorizados, calificados y seleccionados de acuerdo a los siguientes requisitos:

- Aprobación de un curso de Auditores Internos dictado por una empresa reconocida y con el instructor Calificado como Auditor Líder.
- Por lo menos un año de experiencia en CONQUITO.
- Instrucción mínima secundaria.
- Tener conocimientos básicos para la Gestión de los procesos.
- Conocer adecuadamente los requisitos de la Norma ISO 9001

- Aprobación de un curso de Auditores Internos dictado por una empresa reconocida y con el instructor Calificado como Auditor Líder.
- Por lo menos un año de experiencia en CONQUITO.
- Instrucción mínima secundaria.
- Tener conocimientos básicos para la Gestión de los procesos.
- Conocer adecuadamente los requisitos de la Norma ISO 9001
- Conocer la estructura y el funcionamiento del SGC: Procedimientos Generales, Procedimientos Operativos, Requisitos Legales relacionados con el SGC.

Los auditores internos tienen la responsabilidad y el compromiso permanente en el mantenimiento y mejora continua del SGC, así como la misión de velar y asegurar el cumplimiento del SGC en todos los procesos de CONQUITO.

El Auditor Líder será definido, además de los requisitos como auditor, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Buen manejo de La Norma ISO 9001:2000.
- Conocimiento de requisitos de sistemas de gestión.
- Analítico.
- Objetivo.
- Habilidades de presentación verbal y escrita.

El Responsable del SGC mantendrá una lista actualizada de auditores internos calificados.

5.3 Preparación del Plan detallado de Auditoría

El Responsable del SGC, conjuntamente con el Auditor Líder, establece **el Plan Matriz de Auditoría - GCPG822-F02**, en el cual se incluirá lo siguiente:

- Los auditores que participarán en la auditoría.
- Los procesos a ser auditados.
- Las fechas de auditoría.
- Cláusulas de la Norma a ser evaluadas en cada proceso.
- Asignación de responsabilidades individuales por auditor.

El Responsable del SGC o su representante, conjuntamente con el Auditor Líder, establece el **Programa Detallado de Auditoría. GCPG822-F03**, donde se determina los horarios de entrevistas, tomando en cuenta los elementos del plan matriz y el tiempo que cada auditor utilizara en la auditoría.

Los registros anteriormente indicados se enviarán a los responsables del sitio oportunamente, previo a la ejecución de la auditoría.

El plan de auditoría puede ser modificado por el Auditor Líder si es necesario.

5.4 Preparación de las listas de verificación

Los auditores, de acuerdo a las tareas individuales asignadas, preparan la **Lista de Verificación GCPG822-F04** tomando en cuenta los siguientes criterios de auditoría:

- Norma ISO 9001:2000.
- Manual del SGC.
- Procedimientos e instructivos del SGC.
- Registros del SGC.
- Leyes aplicables al servicio de CONQUITO.

5.5 Ejecución de Auditorías

El día indicado se procederá a la auditoría y se contará con, por lo menos, 4 horas laborables de trabajo por auditor.

Al inicio de la auditoría es obligatoria la realización de una reunión de apertura, a la cual deberán asistir: el equipo Auditor, el Responsable del SGC o su representante y los Jefes de Área. El Auditor Líder dirigirá la reunión de apertura y cubrirá los siguientes aspectos:

- Presentación del equipo auditor.
- Confirmación de los objetivos y alcance de la Auditoría.
- Confirmación del programa de auditoría.
- Explicación de los reportes a ser generados (Uso del formato de **No conformidad**).
- Aclaraciones que sean necesarias.

El Grupo Auditor realizará su trabajo de acuerdo a lo establecido en los criterios de auditoría, y utilizará para el efecto una **Lista de Verificación GCPG822-F04**, donde constarán todas las cláusulas de la Norma auditadas, relacionadas con cada uno de los procesos.

Las listas de verificación bien elaboradas se constituirán en el instrumento esencial de la auditoría y formarán parte básica del reporte de auditoría, el cual comprende un enfoque de las actividades de los departamentos, los procesos y los requisitos de los documentos del SGC que forman parte del criterio de auditoría.

El auditor obtiene evidencias objetivas de la conformidad del SGC y anota en **Lista de Verificación - CGPG822-F04**, donde constarán todos los detalles necesarios que confirmen o no la existencia de una desviación, en el caso de encontrar desviaciones recurrentes. Con evidencia objetiva el auditor también registra los datos en la lista de verificación.

En la reunión de enlace entre auditores se exponen los hallazgos o desviaciones encontradas, indicadas en las listas de verificación, y conjuntamente el equipo auditor define la existencia o no de una no conformidad, de acuerdo a los siguientes criterios:

- La desviación es recurrente.
- Existen datos, evidencias o hechos que no den lugar a dudas de la existencia de la no conformidad.
- Se ha identificado un problema que ayuda a mejorar el SGC.
- No cumple con un criterio de auditoría.

En la reunión de enlace se escribe la no conformidad de acuerdo al **Procedimiento Gestión de No conformidades y Acciones Correctivas - GCPG853**, asegurándose que se describa adecuadamente el problema, el requisito incumplido y atribución a la norma.

En la reunión de retroalimentación, el auditor que detectó la no conformidad avalada por el grupo de auditores en la reunión de enlace, presenta el reporte al auditado para conseguir su aceptación verbal o escrita. En caso de no conseguir la aceptación, el reporte será entregado a una Instancia superior dentro de la organización del SGC.

Una vez concluida la auditoría se realizará la reunión de cierre en presencia de todos los auditados y el Responsable del SGC o su representante, a fin de dar a conocer las no conformidades, observaciones y conclusiones. En la reunión de cierre se establecerán tiempos de cumplimiento de las acciones correctivas.

5.6 Resultados e Informe de Auditoría

Además del informe verbal de la reunión de cierre de auditoría, se presentará un Informe escrito que incluirá:

- Plan Matriz de auditoría.
- Cronograma detallado de auditoría.
- Listas de Verificación.
- Fortalezas del SGC.
- Reporte de no conformidades encontradas.
- Observaciones.
- Debilidades del SGC.
- Conclusiones.

El Informe de la auditoría se dará a conocer por el Responsable del SGC a la Dirección en un plazo máximo de 48 horas de concluida la auditoría, para que se constituya como un documento de evidencia de Revisión por parte de la Dirección.

5.7 Seguimiento de resultados Auditoría

5.7.1 Análisis de Causa y Acciones Correctivas

Los Responsables de los procesos auditados con sus colaboradores realizarán el análisis de causa, y propondrán las acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas de acuerdo al **Procedimiento Gestión de No conformidades y Acciones Correctivas - GCPG853** en los siguientes 48 horas laborables después de finalizada la reunión de cierre de la auditoría, donde además se incluirán responsables, fechas concretas y acciones definidas.

Los reportes de no conformidad con el análisis de causa y las acciones correctivas propuestas serán enviadas al Responsable de la dirección del SGC.

El Responsable del SGC se asegura de que se tomen las acciones dentro de los plazos definidos, sin demora injustificada y proporcionalmente a las causas raíces identificadas y a los problemas detectados.

5.7.2 Verificación de las Acciones Correctivas

El Responsable del SGC de CONQUITO o su delegado es el responsable de verificar el cumplimiento de las acciones correctivas propuestas y cerrar las no conformidades, según lo indicado en el **Procedimiento Gestión de No conformidades y Acciones Correctivas - GCPG853**. El Responsable del SGC podrá delegar la autoridad de verificación de las acciones correctivas al Auditor líder u otro funcionario de CONQUITO.

En el caso de no cumplimiento en la toma de acciones correctivas en los plazos propuestos, el responsable del proceso puede solicitar al Representante de la Dirección del SGC un nuevo plazo con la razón fundamentada por la cual no se cumplió con la fecha prevista. En caso contrario, el Representante de la Dirección del SGC comunicará el particular a la Dirección Ejecutiva de CONQUITO.

Cuando todas las no conformidades sean cerradas, es decir, cuando se hayan tomado las acciones correctivas propuestas, el responsable del seguimiento y verificación de las acciones correctivas entregará los Reportes de las no conformidades al Responsable de la dirección del SGC de CONQUITO y la auditoría interna se declara como concluida.

La auditoría proporcionará Reportes de no Conformidad, Observaciones, Informe de Auditoría y Conclusiones de Auditoría. Las notas de los auditores serán parte del informe de auditoría.

5.8 Eficacia de las auditorías y acciones correctivas

El auditor líder y el equipo de auditores, como primer punto de su programa, verificarán que las acciones correctivas tomadas para cerrar las no conformidades levantadas en las auditorías internas o externas anteriores hayan sido eficaces. Para lo cual confirmará que no se repitan las mismas desviaciones y no conformidades de la auditoría anterior.

5.9 Auditorías Externas

El Responsable del SGC o su Representante, informará sobre el programa de las auditorías externas y coordinará la realización de las mismas con los auditores externos.

En el caso de existir no conformidades, el análisis de causa y acciones correctivas seguirán el mismo procedimiento definido para las Auditorías Internas.

Los reportes de no conformidad de las auditorías externas realizadas por otras organizaciones deberán ser documentados en los formatos establecidos por CONQUITO.

6. ANEXOS

- Anexo 1. **GCPG822-F01** Programa de Auditorías.
- Anexo 2. **GCPG822-F02** Plan matriz de auditoría.
- Anexo 3. **GCPG822-F03** Programa detallado de Auditoría.
- Anexo 4. **GCPG822-F04** Lista de Verificación.

ANEXO 12
MAPA DE PROCESOS

