

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



“CONSULTORÍA SOBRE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL PROCESO DE PAGOS DE OBLIGACIONES Y TRANSFERENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD PÚBLICA”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MATILDE DEL CARMEN VILLACORTA DE CONTRERAS

ILIANA JEANETTE ESCOBAR DE FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

JULIO DE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.
SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, M.Sc.
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc.
TRIBUNAL EXAMINADOR : INGA. CAROLINA LISSETE NUILA DE BENAVIDES, M.Sc.
LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA, MBA

JULIO 2019

AGRADECIMIENTOS GENERALES

A **Dios Todopoderoso** por permitirnos culminar este logro académico, por su bondad e iluminación durante todo este proceso de estudio.

A **nuestras familias** por su apoyo incondicional, especialmente a nuestros esposos **Elmer Contreras** y **Cristian Flores** por su apoyo, comprensión y amor.

Al Director de la Maestría en Consultoría de Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra alma mater: Maestro **Dimas de Jesús Ramírez Alemán** por su ejemplo y valiosos consejos en el Trabajo de Graduación.

A nuestro asesor Maestro **Carlos Armando Pineda Landaverde**, por su incansable apoyo y guía, quien en la extensión de la palabra ha sido un maestro para nosotras y a quien debemos mucho del aprendizaje obtenido en este Trabajo.

A la Maestra **Carolina Lissete Nuila de Benavides**, gracias por su aporte y recomendaciones a este Trabajo, ha sido un privilegio trabajar en conjunto con su persona, excelente profesional, referente digno de admirar en temas de calidad, pero sobre todo ser humano.

Matilde del Carmen Villacorta de Contreras

Iliana Jeanette Escobar de Flores

DEDICATORIA

A los míos: **Andrea, Santiago y Marcelo.**

Queridos Hijos: Este Trabajo de Graduación es para ustedes, quienes me han inspirado a llegar siempre más lejos, convencida de que la cima es para los que no se rinden; confío en que ustedes lograrán mucho más. Recuerden luchar por sus sueños hasta cumplirlos, con dedicación, pasión y disciplina todo es posible. ¡Con amor!

Matilde del Carmen Villacorta de Contreras

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones, por su guía y apoyo esta meta está cumplida, su fidelidad no tiene fin. Gracias, porque una vez más me muestras tu amor.

A mi esposo: Cristian Leonardo Flores por su amor, paciencia, apoyo, comprensión y por impulsarme a no rendirme. Gracias por ser parte de mis sueños

A mis padres: Ana Rufina de Escobar y José Saúl Escobar por esa entrega, por su amor y por ser un pilar importante para alcanzar mis metas.

A mis hermanos: Eneyda Escobar de Ramos, Clarissa Escobar de Andino y Saúl Escobar, gracias por sus palabras de aliento para que siga adelante y cumpla con mis ideales.

A mis sobrinas: Estephanie Ramos y Mariel Ramos con todo mi cariño.

A mi compañera de Tesis, Matilde Villacorta, gracias por su sacrificio, esfuerzo y empeño.

A mi asesor de Tesis, Maestro y Licenciado Carlos Armando Pineda, con especial aprecio, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Iliana Jeanette Escobar de Flores

RESUMEN EJECUTIVO

La Norma ISO 9001: 2015 es el estándar internacional de carácter certificable que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad, la cual fue creada por la Organización Internacional de Normalización. La Norma contiene los requisitos para la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, la implementación contribuye al desempeño global de una organización, lo cual incide en proveer servicios que atiendan las necesidades de los clientes y aumente su satisfacción mediante la mejora de procesos.

El Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública realiza las actividades relacionadas con el pago de las obligaciones institucionales y transferencias a instituciones adscritas. La importancia de las operaciones financieras, en el proceso administrativo permite que se ejecuten actividades concernientes a la seguridad pública nacional, por lo que el presente trabajo de graduación denominado: “Consultoría sobre la Estructura Documental de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2015 para el Proceso de Pagos de Obligaciones y Transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública”, busca el fortalecimiento de procesos y la satisfacción de los clientes internos y externos. El desarrollo del diagnóstico de la situación actual del Departamento de Tesorería determina el grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 900:2015 y proporcionará los lineamientos para la elaboración de la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, así como estrategias para implementar a corto plazo, que faciliten en un futuro la certificación del proceso antes referenciado.

Con el objetivo de proporcionar información destacada, para alcanzar una cultura de calidad en el departamento objeto de estudio, además se realizó: Análisis FODA, Análisis Financiero, encuesta de Satisfacción al Cliente Interno y Cliente Externo, con la finalidad de establecer un plan de acción para la obtención de los resultados, de tal forma que los servicios que se proporcionen sean de acuerdo a estándares internacionales.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA | 4 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 4 |
| 1.1 Antecedentes del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública..... | 4 |
| 1.1.2 Estructura Organizativa del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública..... | 6 |
| 1.2 Antecedentes de la Dirección Financiera Institucional | 6 |
| 1.2.1 Presupuesto de la Dirección Financiera Institucional | 8 |
| 1.3 Departamento de Tesorería..... | 9 |
| 1.3.1 Principales Servicios del Departamento de Tesorería | 9 |
| 1.3.2 Estructura Organizativa del Departamento de Tesorería | 12 |
| 1.4 Planteamiento del problema..... | 13 |
| 1.5 Definición del problema | 13 |
| 1.6 Preguntas de la investigación | 14 |
| 1.7 Justificación de la investigación..... | 14 |
| 1.8 Objetivos de la investigación | 15 |
| 1.9 Cobertura temporal de la investigación | 16 |
| 1.9.1 Cobertura geográfica de la investigación..... | 16 |
| 1.10 Metodología de la investigación | 16 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 18 |
| 2.1 Conceptos de Calidad..... | 18 |
| 2.2 Generaciones de la Calidad | 19 |
| 2.3 Evolución del Sistema de Gestión de Calidad | 21 |
| 2.4 Sistemas de Gestión de la Calidad | 24 |
| 2.5 Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015..... | 24 |
| 2.6 Principios del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015..... | 28 |
| 2.7 Definición y alcance ISO 9001:2015..... | 30 |
| 2.8 Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad en una Organización | 31 |
| 2.9 Ventajas para una Organización de Incorporarse al Sistema de Gestión de Calidad..... | 32 |
| 2.10 Sistemas de Gestión Integral: Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 y Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001 | 33 |
| 2.11 Normalización, Acreditación y Certificación | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.11.1 Normalización | 35 |
| 2.11.2 Acreditación | 36 |
| 2.11.3 Certificación | 37 |
| 2.12 Empresas e Instituciones Salvadoreñas Certificadas | 39 |
| 2.13 Experiencia de Empresas e Institución Pública Certificada..... | 41 |
| CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO | 42 |
| 3.1 Metodología empleada para la elaboración del diagnóstico | 42 |
| 3.2 Desarrollo del Diagnóstico..... | 48 |
| 3.2.1 Análisis FODA..... | 48 |
| 3.2.2 Análisis financiero de Tesorería Institucional..... | 52 |
| 3.2.3 Cuestionario de la Norma ISO 9001-2015..... | 54 |
| 3.2.4 Resultados globales en el Cuestionario de la Norma ISO 9001-2015 | 55 |
| 3.2.5 Resultados: 4 Contexto de la Organización..... | 56 |
| 3.2.6 Análisis de los resultados obtenidos 4 Contexto de la Organización..... | 58 |
| 3.2.7 Resultados obtenidos: 5 Liderazgo | 59 |
| 3.2.8 Análisis de los resultados obtenidos 5 Liderazgo | 61 |
| 3.2.9 Resultados: 6 Planificación | 62 |
| 3.2.10 Análisis de resultados obtenidos 6 Planificación | 63 |
| 3.2.11 Resultados: 7 Apoyo | 64 |
| 3.2.12 Análisis de los resultados obtenidos: 7 Apoyo | 65 |
| 3.2.13 Resultados: 8 Operación..... | 67 |
| 3.2.14 Análisis de los resultados obtenidos 8 Operación | 69 |
| 3.2.15 Resultados 9 Evaluación del Desempeño..... | 72 |
| 3.2.16 Análisis de los resultados obtenidos 9 Evaluación del Desempeño..... | 73 |
| 3.2.17 Resultados 10 Mejora | 73 |
| 3.2.18 Análisis de los resultados obtenidos 10 Mejora | 74 |
| 3.2.19 Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno y Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo..... | 75 |
| 3.2.20 Resultados obtenidos en la ESC- Interno..... | 76 |
| 3.2.21 Análisis de los resultados obtenidos en la ESC-Interno..... | 77 |
| 3.2.22 Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo ESC-Externo..... | 80 |
| 3.2.23 Resultados obtenidos en la ESC- Externo | 80 |
| 3.2.24 Análisis de los Resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción al Cliente - Externo..... | 82 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 Resultados del Diagnóstico realizado al Departamento de Tesorería del MJSP..... | 85 |
| CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS Y DESARROLLO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 88 |
| 4.1 Estrategias para mejorar la situación actual del Departamento de Tesorería en el corto plazo | 88 |
| 4.2 Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad..... | 95 |
| 4.3 Desarrollo documental del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015..... | 97 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 98 |
| 5.1 Conclusiones | 98 |
| 5.2 Recomendaciones | 100 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 102 |
| GLOSARIO..... | 104 |
| ANEXOS..... | 106 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Número de figura | Contenido | Número de Página |
|-------------------------|--|-------------------------|
| 1 | Servicios que ofrece el Departamento de Tesorería. | 10 |
| 2 | Organigrama funcional del Departamento de Tesorería. | 12 |
| 3 | Evolución del Sistema de Gestión de la Calidad. | 23 |
| 4 | Principios del Sistema de Gestión de Calidad. | 28 |
| 5 | Instrumentos a desarrollados para la realización del diagnóstico. | 43 |
| 6 | Análisis FODA del Departamento de Tesorería del MJSP. | 51 |
| 7 | Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. | 93 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Número de grafico | Contenido | Número de Página |
|--------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Monto en miles de dólares asignados en el Presupuesto para la Dirección Financiera Institucional. | 53 |
| 2 | Resultados del Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015. | 56 |
| 3 | Resultados 4 Contexto de la Organización. | 57 |
| 4 | Resultados 5 Liderazgo. | 60 |
| 5 | Resultados 6 Planificación. | 62 |
| 6 | Resultados 7 Apoyo. | 65 |
| 7 | Resultados 8 Operación. | 69 |
| 8 | Resultados 9 Evaluación del Desempeño. | 72 |
| 9 | Resultados 10 Mejora. | 74 |
| 10 | Resultados Encuesta de Satisfacción de Clientes Internos del Departamento de Tesorería. | 77 |
| 11 | Brechas en la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno. | 78 |
| 12 | Resultados de Encuesta a Clientes Internos del Departamento de Tesorería. | 81 |
| 13 | Brechas en la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo. | 84 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Número de tablas | Contenido | Número de Página |
|------------------|--|------------------|
| 1 | Presupuesto asignado a la DFI. | 9 |
| 2 | Matriz Metodológica. | 17 |
| 3 | Estructura de la Norma ISO 9001: 2015. | 26 |
| 4 | Empresas e Instituciones Salvadoreñas Certificadas. | 39 |
| 5 | Nomenclatura y escala utilizada en el Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015 al Departamento de Tesorería de MJSP. | 46 |
| 6 | Ponderación a las respuestas cerradas ESC. | 47 |
| 7 | Ejecución del presupuesto por asignación. | 54 |
| 8 | Resultados 4 Contexto de la Organización y su escala de cumplimiento. | 57 |
| 9 | Resultados 5 Liderazgo y su escala de cumplimiento. | 60 |
| 10 | Resultados 6 Planificación y su escala de cumplimiento. | 62 |
| 11 | Resultados 7 Apoyo. | 64 |
| 12 | Resultados 8 Operación. | 68 |
| 13 | Resultados 9 Evaluación del Desempeño. | 72 |
| 14 | Resultados 10 Mejora. | 74 |
| 15 | Resultados por área de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno. | 77 |
| 16 | Resultados por área de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo. | 81 |
| 17 | Estrategia 1 Instauración de una cultura de Servicio al Cliente. | 89 |
| 18 | Estrategia 2 Mejora continua del Departamento de Tesorería. | 90 |
| 19 | Estrategia 3 Alianza con los proveedores. | 91 |
| 20 | Estrategia 4 Fortalecimiento del Liderazgo. | 92 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| Número de Anexo | Contenido | Número de Página |
|-----------------|--|------------------|
| 1 | Estructura Organizativa del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. | 106 |
| 2 | Estructura organizativa de la Dirección Financiera Institucional. | 107 |
| 3 | Requisitos del Capítulo 4 Norma ISO 9001:2015. | 108 |
| 4 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 4. Contexto de la Organización. | 110 |
| 5 | Requisitos del Capítulo 5 Norma ISO 9001:2015. | 112 |
| 6 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 5. Liderazgo. | 113 |
| 7 | Requisitos del Capítulo 6 Norma ISO 9001:2015. | 115 |
| 8 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 6 Planificación. | 116 |
| 9 | Requisitos del Capítulo 7 Apoyo de la Norma ISO 9001:2015. | 118 |
| 10 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 7 Apoyo. | 121 |
| 11 | Requisitos del Capítulo 8 Operación de la Norma ISO 9001:2015. | 124 |
| 12 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 8 Operación. | 130 |
| 13 | Requisitos del Capítulo 9 Evaluación del Desempeño Apoyo de la Norma ISO 9001:2015. | 135 |
| 14 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 9 Evaluación del Desempeño. | 137 |
| 15 | Requisitos del Capítulo 10 Mejora de la Norma ISO 9001:2015. | 139 |
| 16 | Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 10 Mejora. | 140 |
| 17 | Preguntas de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno. | 141 |
| 18 | Respuestas a pregunta abierta número 1 de la Encuesta al Cliente Interno. | 143 |
| 19 | Respuestas a pregunta abierta número 2 de la Encuesta al Cliente Interno. | 143 |
| 20 | Preguntas de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo. | 144 |
| 21 | Respuestas a pregunta abierta número 1 de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo. | 146 |
| 22 | Respuestas a pregunta abierta número 2 de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo. | 147 |

| | | |
|----|--|-----|
| 23 | Manual de Calidad del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. | 148 |
| 24 | Manual de Procedimientos y Registros del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. | 172 |

INTRODUCCIÓN

El presente documento plantea el diseño estructural de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 para el proceso de Pago de Obligaciones y Transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, con el objetivo de responder a las exigencias de los clientes internos y externos que se benefician de este proceso, se han desarrollado cinco capítulos. El primero de estos describe el Departamento de Tesorería y los antecedentes del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, la estructura organizacional de la Dirección Financiera a la cual pertenecen los departamentos de: Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, con énfasis el Departamento de Tesorería donde se delimita el alcance de la investigación, se presentan las principales funciones, el planteamiento del problema, los objetivos que persigue el desarrollo de este trabajo de graduación, su justificación, las interrogantes y cobertura geográfica de la investigación.

El capítulo dos, realiza un recorrido por los fundamentos teóricos de la calidad, las diferentes generaciones y la evolución que este concepto ha tenido a lo largo de los años. Describe los sistemas de gestión de calidad con sus fundamentos estructurales a través de la Norma ISO 9001, su versión más reciente 2015; junto con sus principios, su definición, alcance y marco de aplicación. Destaca los beneficios y ventajas de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y como ésta permite aumentar la satisfacción de sus clientes y construye bases para una certificación de sus procesos bajo la Norma ISO 9001:2015.

El cuanto al capítulo tres se conforma del diagnóstico realizado al Departamento de Tesorería, aborda la aplicación de cuatro instrumentos: 1) Análisis FODA, 2) Análisis financiero, 3) Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015 y 4) La Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno y Externo. La integración de estos cuatros instrumentos permite diagnosticar la situación actual del proceso de Pago de Obligaciones y Transferencias ejecutado por el Departamento de Tesorería y el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para dar paso a la propuesta de estructura documental.

En el capítulo cuatro, se proponen las estrategias que permitan realizar a corto plazo un plan de acción para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, los beneficios para el Departamento de Tesorería, el desarrollo documental del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015 y finalmente el capítulo cinco, define recomendaciones y conclusiones que se proponen a la alta gerencia del Departamento de Tesorería.

CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Las atribuciones en el Ramo de Justicia, han existido desde los días de la Independencia de El Salvador; no obstante, aquéllas fueron ejercidas por diversas instituciones antes que se formara lo que en la actualidad se conoce como Ministerio de Seguridad Pública y Justicia.

El 5 de diciembre de 2006, a través de Decreto Ejecutivo No. 125, emitido por Consejo de Ministros, publicado en el Diario Oficial No. 227, Tomo 373, se creó la Secretaría de Estado, con el nombre de “Ministerio de Seguridad Pública y Justicia”, a la que se le asignaron todas aquellas atribuciones del Ministerio de Gobernación vinculadas con la seguridad pública, la paz social, organización, conducción y mantenimiento de la Policía Nacional Civil y la Academia Nacional de Seguridad Pública, el sistema penitenciario, el control migratorio, y servir como medio de comunicación entre el Órgano Ejecutivo y las instituciones que integran el Sector de Justicia.

En el cumplimiento de sus atribuciones, la Secretaría de Estado contará con sus propias asignaciones presupuestarias, se efectuaron reformas a la Ley de Presupuesto por medio de decreto Legislativo No. 160 de fecha 22 de 2006. En el año 2009 el Consejo de Ministros emitió el Decreto Ejecutivo No. 1, de fecha 1° de junio de 2009, mediante el cual se introdujeron diversas reformas al Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, tales como el

cambio de denominación de esta Secretaría de Estado, bajo el nombre “*Ministerio de Justicia y Seguridad Pública*”.

Las instituciones que actualmente dependen del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, son las siguientes: Policía Nacional Civil (PNC), Dirección General de Migración y Extranjería (DGME), Dirección General de Centros Penales (DGCP), Dirección General de Centros Intermedios (DGCI), Dirección General de Prevención Social de la Violencia y Cultura de Paz (PRE-PAZ), Dirección de Toxicología (DT), Comisión Nacional Antidrogas (CNA), Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), Unidad Técnica Ejecutiva (UTE) y el Consejo Nacional de Administración de Bienes (CONAB); El Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, (en adelante MJSP) es la entidad encargada de procurar la armonía social en el país, conservar y promover la paz, la tranquilidad interior y garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades de las personas, reducir la violencia y la delincuencia, reprimir el crimen y la corrupción, con estricto respeto a los derechos humanos, y procurar la rehabilitación de los privados de libertad.

Entre las principales competencias del MJSP se encuentran:

- Servir como medio de comunicación y coordinación entre el Órgano Ejecutivo, con la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio Público, la Comisión Coordinadora del Sector Justicia y Consejo Nacional de la Judicatura, en asuntos relacionadas con las políticas de seguridad pública.

- Determinar, en representación del Presidente de la República y bajo sus directas instrucciones, la organización, conducción y mantenimiento de la Policía Nacional Civil y la Academia Nacional de Seguridad Pública.
- Coordinar los esfuerzos contra el crimen organizado, el lavado de dinero y la corrupción, así como apoyar la prevención integral del consumo y uso indebido de drogas, su control, fiscalización y el tratamiento y rehabilitación de adictos; así como dar cumplimiento a los compromisos internacionales adquiridos en esta materia.
- Establecer la política penitenciaria del Estado, de conformidad con los principios que rigen la ley, así como organizar, dirigir, mantener y vigilar los centros penitenciarios donde se procura la rehabilitación del recluso y su reinserción en la sociedad.

1.1.2 Estructura Organizativa del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

La estructura organizativa del MJSP está encabezada por el Despacho Ministerial, en línea directa con el Gabinete de Seguridad, la Secretaría General y sus direcciones, además del Viceministerio de Justicia y el Viceministerio de Prevención Social. Ésta estructura define las unidades organizativas, niveles de autoridad y líneas de mando de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas institucionales. La última actualización, fue aprobada el 16 de septiembre de 2016 por el Ministro de Justicia y Seguridad Pública.¹

1.2 Antecedentes de la Dirección Financiera Institucional

Ante la creación del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública a finales del año 2006, se hace necesaria la formación de la Dirección Financiera Institucional en enero de 2007, tiene base legal en los Arts. 16, 17 y 18 de la Ley Orgánica de Administración Financiera Integrada.

¹ Ver Anexo 1.

La Dirección Financiera Institucional es responsable de dirigir, coordinar, integrar y supervisar las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, la cual vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas vigentes. Entre sus principales funciones están:

- Presentar el proyecto de presupuesto institucional, para aprobación por parte de las autoridades de la institución y posterior remisión al Ministerio de Hacienda.
- Participar en forma coordinada con la Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (DACI), en la elaboración de la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
- Gestionar y administrar los recursos financieros asignados, para el cumplimiento de las obligaciones legalmente exigibles adquiridas por la institución.
- Generar informes financieros para uso de la unidad, para las autoridades superiores de la entidad o institución y para ser presentados a las Direcciones Generales del Ministerio de Hacienda, que lo requieran.
- Realizar el seguimiento y evaluación del presupuesto, a nivel operativo institucional.

Esta dirección es responsable de coordinar el proceso administrativo financiero con las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras (USEFIS) de la Dirección General de Centros Penales (DGCP) y la Policía Nacional Civil (PNC), así como con las Unidad Financiera Institucional (UFI) de las Instituciones Descentralizadas: Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), Unidad Técnica Ejecutiva (UTE) y Consejo Nacional de Administración de Bienes (CONAB),

al igual que con la Dirección General de Migración y Extranjería.² Los departamentos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad y ejecutan principalmente las siguientes funciones:

- ***Departamento de Presupuesto:*** Efectuar las actividades relacionadas con la formulación del presupuesto institucional, la administración de los instrumentos de ejecución presupuestaria su seguimiento y evaluación.
- ***Departamento de Tesorería:*** Realizar las actividades relacionadas con el pago de las obligaciones institucionales y efectuar el registro de la información, en los auxiliares de la aplicación informática del Sistema de Administración Financiera Integrado en adelante SAFI.
- ***Departamento de Contabilidad:*** Realiza los registros contables directos o automáticos de los hechos económicos que modifican los recursos y obligaciones de la institución, maneja el archivo contable institucional, realiza los cierres contables de forma mensual - anual y prepara información financiera.

1.2.1 Presupuesto de la Dirección Financiera Institucional

El presupuesto asignado a la Dirección Financiera, según los datos de la Ley de Presupuesto General del Estado de 2018, asciende a \$ 351,315.00. Estos fondos han sido destinados con el propósito de dirigir la gestión financiera institucional, ejecutar la planificación, coordinación, integración y supervisión de las actividades de presupuesto, tesorería y de contabilidad gubernamental. A continuación, se detalla por rubro del gasto:

² Ver Anexo 2.

Tabla N°1: Presupuesto asignado a la DFI

| Presupuestos Dirección Financiera Institucional 2018 | |
|---|------------------------------------|
| RUBRO | MONTO (en miles de dólares) |
| 51. Remuneraciones | \$333,155.00 |
| 54. Adquisición de bienes y servicios | \$ 18,160.00 |
| Total | \$351,315.00 |

Fuente: Ley de Presupuesto General del Estado 2018

1.3 Departamento de Tesorería

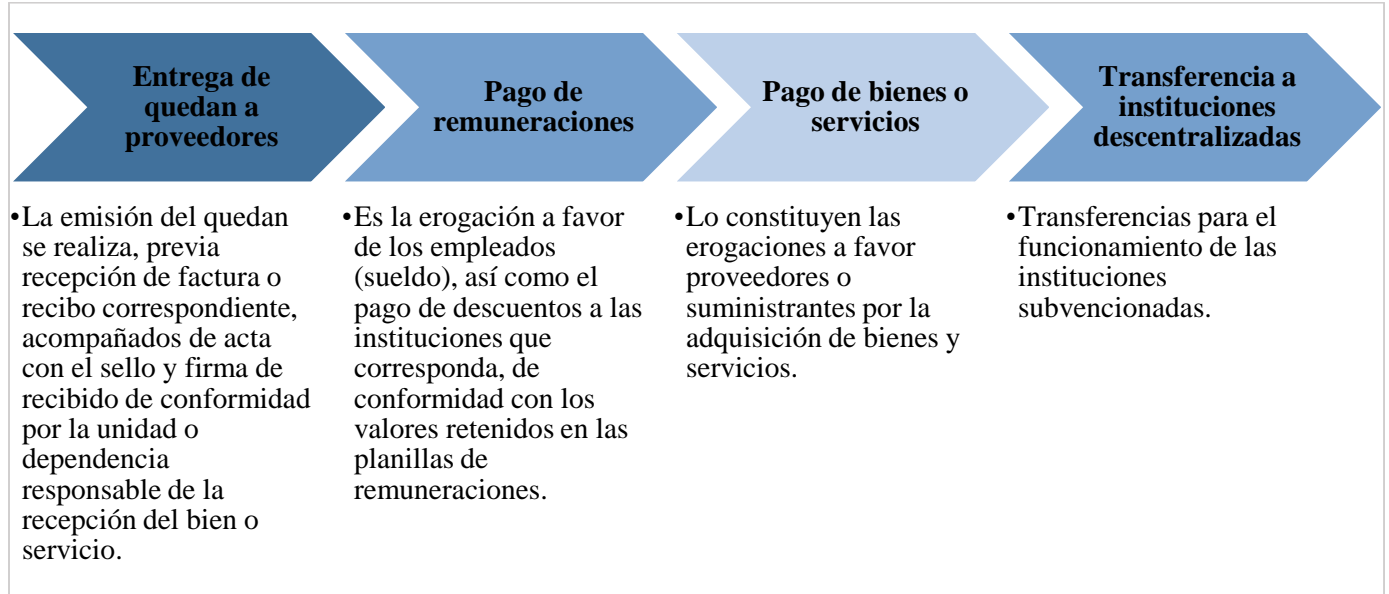
Las atribuciones financieras principales que desarrolla el Departamento de Tesorería son las siguientes:

- Efectuar el pago de las obligaciones legalmente exigibles, adquiridas por la institución.
- Administrar los recursos financieros institucionales de conformidad a las disposiciones legales y técnicas vigentes.
- Gestionar las transferencias de fondos para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, mediante la generación de propuestas de pago ante la Dirección General de Tesorería.

1.3.1 Principales Servicios del Departamento de Tesorería

En la actualidad el Departamento de Tesorería presta a sus clientes los servicios detallados en la figura N°1.

Figura N°1: Servicios que ofrece el Departamento de Tesorería



Fuente: Elaboración Propia con base información del Departamento de Tesorería

Entre los principales servicios del Departamento de Tesorería está la *entrega del quedan*, una vez se han verificado los aspectos técnicos y legales en las facturas y/o recibos se entrega el quedan respectivo, el cual es acompañado del comprobante de retención del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (1%); en caso que corresponda, se emite los comprobante de retención del Impuesto sobre la Renta, es una responsabilidad del Departamento de Tesorería el control de estos impuestos a efectos de pago y elaboración de las declaraciones correspondientes en las fechas indicadas. El Departamento de Tesorería es el responsable del cumplimiento de los plazos, cálculos, liquidación y pago extemporáneo de estos impuestos, por tanto, la emisión del quedan implica responsabilidades tales como: registros, pagos a los proveedores o suministrantes y liquidación de los impuestos a la Administración Tributaria.

Dentro de los pagos críticos que realiza el Departamento se encuentran los pagos por servicios básicos y pagos a la Micro y Pequeña Empresa. De acuerdo a la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa³; establece que el plazo del pago de las obligaciones contraídas con estas empresas debe realizarse en un máximo de 30 días a partir de la recepción de los bienes. Para el caso de servicios básico se corre el riesgo de imposición de multas por pagos extemporáneos, mientras que para el pago de bienes y servicios proveídos por la Micro y Pequeña Empresa se cargan intereses sobre las sumas adeudadas o estas empresas podrían establecer una demanda por incumplimiento de contrato. Razón por la cual la gestión realizada por el Departamento de Tesorería en cuanto al registro y solicitud de fondos a la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda, se vuelven críticos y demandan de eficiencia en la ejecución del proceso.

En cuanto al pago de remuneraciones, los registros deben de efectuarse de forma coordinada y oportuna para solicitar la cuota de fondos a más tardar tres días antes de la fecha de pago establecida por Dirección General Tesorería⁴ a efectos que los recursos financieros estén un día antes en las cuentas bancarias institucionales para realizar las transferencias a las cuentas bancarias de los empleados o la emisión de cheques en la fecha de pago determinada por la D.G.T, ya que de lo contrario se corre el riesgo de no efectuar los pagos en las fecha indicada, lo que ocasionaría insatisfacción y quejas de parte de los empleados.

Existen obligaciones por pagar que son financiadas con recursos financieros provenientes de: Préstamos Externos, Fondos de Actividades Especiales, Contribución Especial para la

³ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 1era. Edición, Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, San Salvador, 2014

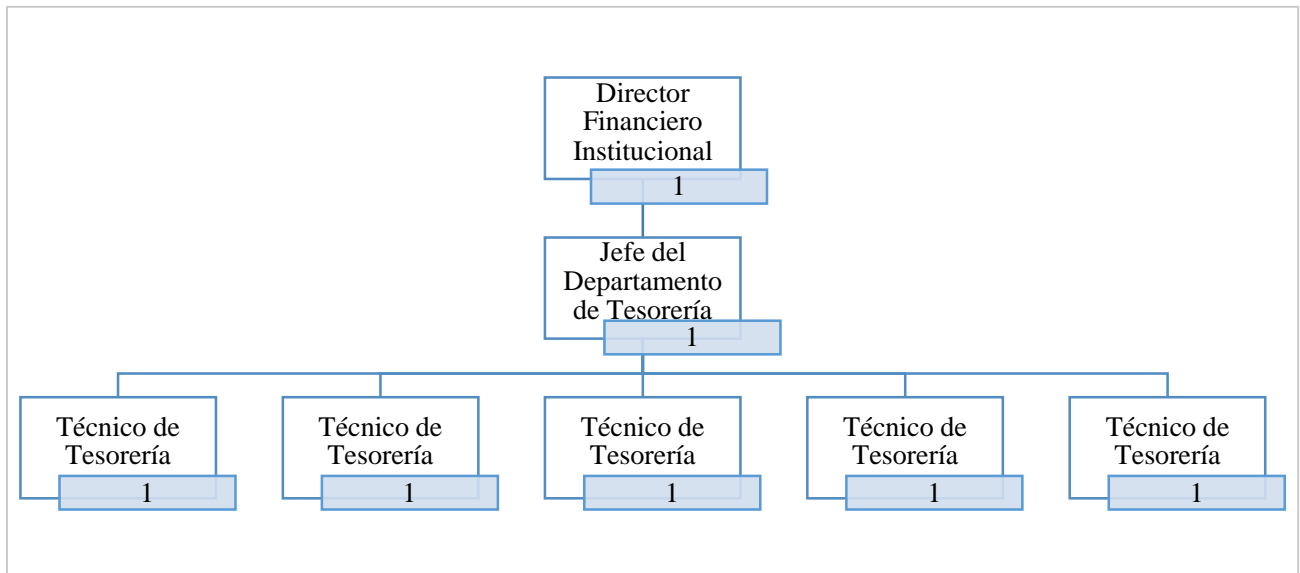
⁴ El calendario de pago se establece de forma mensual por la DGT.

Seguridad Ciudadana y Convivencia y Contribución Especial a los Grandes Contribuyentes para el Plan de Seguridad Ciudadana, en este caso el Departamento de Tesorería debe de realizar de manera expedita los registros de tesorería, ya que por la naturaleza de estos fondos se encuentran disponibles para ser utilizados; a efectos de solicitar los recursos a la Dirección General de Tesorería del M.H. y la ejecución del pago que no debe demorar más de tres días hábiles desde la recepción de la documentación, de lo contrario se reciben quejas de los clientes internos y externos.

1.3.2 Estructura Organizativa del Departamento de Tesorería

El Departamento de Tesorería cuenta actualmente con la asignación de seis colaboradores, incluye su Jefatura que reporta al Director Financiero Institucional y a la vez cuenta con cinco reportes directos.

Figura N°2: Organigrama funcional del Departamento de Tesorería



Fuente: Elaboración Propia.

1.4 Planteamiento del problema

Desde el año 2016 se incrementaron los recursos financieros, para cumplir con los compromisos del MJSP, esto ha significado la aplicación de nuevas actividades dentro del proceso de tesorería, ha generado nuevos controles para identificar y registrar las obligaciones institucionales de conformidad a cada fuente de financiamiento. La aplicación de estos controles se realiza para garantizar la solicitud de fondos ante la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda quien lo exige de conformidad a las fuentes de financiamiento, por tanto, el proceso de pago y transferencias sufre demoras y eleva los tiempos de espera a los clientes. Con este incremento de actividades y funciones que se realizan, la estructura organizativa se ha mantenido igual, la jornada laboral se ha intensificado, por lo que el proceso de pago de obligaciones y transferencias lleva más tiempo de ejecución para cada registro, la satisfacción de los clientes internos y externos ha disminuido lo cual ocasiona quejas y reclamos.

1.5 Definición del problema

¿Documentar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 para el proceso de pagos de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, permitiría determinar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, atendidos en el proceso que se ofrece a las dependencias, proveedores, suministrantes y empleados?

1.6 Preguntas de la investigación

- ¿Las autoridades del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública tienen claridad de los beneficios en los procesos que conlleva la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para el Departamento de Tesorería?
- ¿Documentar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 permitirá conocer las necesidades de sus clientes internos y externos?
- ¿El Departamento de Tesorería cuenta con procesos estandarizados y eficientes, los cuales le sirven de guía para ofrecer un servicio confiable a sus clientes?
- ¿La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá la utilización correcta de su recurso humano y del tiempo?
- ¿Cuenta el Departamento de Tesorería con los instrumentos necesarios para evaluar la satisfacción del servicio que presta a sus clientes?
- ¿Existe un compromiso por parte del personal en proporcionar un servicio de calidad a sus clientes?

1.7 Justificación de la investigación

La importancia de las operaciones financieras en el proceso administrativo relacionadas con el pago de las obligaciones y transferencias, responsabilidad del Departamento de Tesorería con las diferentes fuentes de financiamiento, las cuales permiten que se ejecuten actividades

relacionadas a la seguridad pública nacional, se busca presentar ante las autoridades del MJSP una estructura documental basada en un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 que permita el fortalecimiento del proceso de pagos y transferencias de la institución, la satisfacción de los clientes internos y externos. Así mismo alcanzar un mayor grado de efectividad en el proceso antes mencionado.

La realización de la consultoría sobre la estructura documental de un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001:2015, permitirá los siguientes beneficios:

- Contar con un diagnóstico con base en la Norma ISO 9001:2015.
- Mejorar la calidad en el resultado final entregado a sus clientes internos y externos.
- La optimización en los procesos involucrados en el pago de obligaciones y transferencias mejoraría el desempeño operativo propio del departamento.
- Motivaría y aumentaría el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos eficientes.
- La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en la institución, sentaría las bases para que éste pueda aplicarse a otras áreas.

1.8 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Elaborar una estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para el proceso de pago de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.
- Conocer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Incrementar y desarrollar las competencias del personal.

1.9 Cobertura temporal de la investigación

La cobertura temporal comprende 10 años, desde el año 2007 año que el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública inició sus operaciones hasta el año 2017.

1.9.1 Cobertura geográfica de la investigación

Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública de El Salvador, está ubicado sobre la Alameda Juan Pablo II y 17 Avenida Norte, Complejo Plan Maestro, Edificio B2, en el municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador.

1.10 Metodología de la investigación

Para la investigación se utilizó un muestro “No probabilístico o dirigido”, para recolectar información se elegirán a los funcionarios de diferentes departamentos y dependencias del MJSP denominados clientes internos, así como a sus clientes externos y proveedores más representativos que puedan aportar y facilitar información para la investigación. Además se utilizó el tipo de investigación descriptiva la cual busca especificar las propiedades y características de los macro procesos y procesos involucrados en el pago de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería del MJSP; mediante la aplicación de este tipo de investigación se prevé obtener la información que permita establecer la situación actual del

departamento, respecto a la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001:2015 que se implementará. Se aplicará la investigación explicativa para analizar el comportamiento de las variables y responder las causas que originan determinadas situaciones o eventos. Los instrumentos para obtener información será el cuestionario y entrevistas que se realizarán a proveedores, clientes internos y externos, según se detalla en la tabla N° 2 matriz metodológica.

N°2: Matriz Metodológica

| “Matriz Metodológica para la Consultoría sobre la estructura documental de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2015 para el proceso de pagos de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública” | | | | |
|--|-----------------------------|--|------------------------------|---------------------------|
| Poblaciones | Tamaño de la muestra | Método para recabar información | Tipo de investigación | Instrumentos |
| 1. CLIENTES INTERNOS | | | | |
| Departamento de Tesorería de la Academia Nacional de Seguridad Pública | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Tesorería de la Unidad Técnica Ejecutiva | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Tesorería del Consejo Nacional de Administración de Bienes | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Pagaduría Auxiliar de la Dirección General de Migración y Extranjería | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Tesorería de la Dirección General de Centros Penales | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Empleados Secretaría de Estado (M.J.S.P) | 30 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |

| 2. CLIENTES EXTERNOS | | | | |
|---|----|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Proveedores y suministrantes | 23 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| 3. PROVEEDORES | | | | |
| Dirección de Recursos Humanos del M.J.S.P | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Contabilidad del M.J.S.P | 2 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Presupuesto del M.J.S.P | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Dirección de Adquisiciones y Contrataciones Institucional del M.J.S.P | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Dirección de informática del M.J.S.P | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Departamento de Transporte del M.J.S.P | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación del Ministerio de Hacienda | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |
| Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda | 1 | Muestreo no probabilístico | Descriptiva y explicativa | Entrevista y cuestionario |

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos de Calidad

La calidad tiene diferentes perspectivas y definiciones que han evolucionado con el transcurso del tiempo. En primera instancia, una visión general de la calidad la describe como un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes, se obtiene a través de la

puesta a disposición de los productos y/o servicios para la satisfacción de estas necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta.

Calidad es un concepto manejado con frecuencia, pero su significado es percibido de distintas maneras. Muchos autores han dado su propia definición:

- W. Edwards Deming indica que: *"El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado"*.
- Joseph M. Juran define la calidad como: *"Adecuación al uso"*.
- Philip Crosby lo define como: *"Conformidad con los requisitos"*.
- Armad V. Feigenbaum define la calidad como: *"La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios en unos cumplirán las expectativas de los clientes"*

2.2 Generaciones de la Calidad

Desde hace varios años tanto la investigación como la práctica han progresado con el fin de superar la insatisfacción de los clientes y la complementariedad de los diferentes enfoques gerenciales. En una revisión del comportamiento del movimiento de la calidad algunos autores identifican diez generaciones de la gestión de calidad, segmentadas en tres enfoques⁵. Cada una de estas generaciones representa un peldaño que las empresas o instituciones comprometidas con la calidad deben transitar en la búsqueda de la mejora, incluso se hace

⁵ Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomás González "Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas", Madrid 2006.

frecuente la coexistencia de diversas etapas en un momento histórico, agrupándose en tres enfoques: el técnico, humano y estratégico.

El enfoque técnico incluye una serie de etapas en el desarrollo del control de calidad, que comparten la preocupación por la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. Su aportación ha sido notable y predominó la visión de calidad de los países occidentales hasta la década de los años setentas. El control de la calidad nació bajo el empuje de las necesidades de estandarización e intercambiabilidad que crea el modelo de producción en serie, la implementación de sistemas de inspección y auditoría orientadas al producto terminado cedió posteriormente el lugar al control estadístico de la calidad, ampliándose desde sistemas de inspección y control hasta sistemas de prevención que incorpora la calidad al diseño de los productos y procesos.

El enfoque humano nació posteriormente en Japón con el diseño de exitosos modelos y como reacción al enfoque técnico, entre los años ochenta y parte de los noventa, parte de la convicción que el control de calidad es una disciplina distinta a la ingeniería, pues al hablar de problemas de dirección no puede ser insensible a las diferencias culturales y al factor humano. Uno de los pilares de este enfoque es convertir a los trabajadores en el eje del proceso de gestión y mejora de la calidad, actúa sobre su forma de pensar, incrementa su participación en la resolución de problemas e invierte en su formación.

Este enfoque afrontó diversas amenazas y oportunidades tales como: la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, el crecimiento de la rivalidad entre la capacidad instalada y una mayor presión de la competencia internacional, una transformación de la demanda cada vez más segmentada, experimentada y exigente, el deseo por parte de los consumidores de productos y servicios con mayores niveles de calidad, y el enriquecimiento

del proceso de decisión de compra con nuevos factores como el respeto medioambiental, equidad de género y condiciones laborales más humanas, lo cual introduce a nuevos grupos de interés que valoran estos elementos en su decisión de adquisición de bienes o servicios.

En cuanto al enfoque estratégico y sus Sistemas de Gestión de la Calidad que tiene sus inicios en los años noventa, incorporan una perspectiva externa o de mercado en la definición del propio concepto y de la forma de gestionarlo. Empresas líderes en el mundo comienzan a fijar su atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Los sistemas de gestión de la calidad del servicio orientados al consumidor se conciben como un despliegue de la función de la calidad para definir la voz del cliente en términos operativos y asegurar la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En esta primera etapa del enfoque estratégico, la preocupación por la satisfacción del cliente relega a un segundo plano la obsesión por la eficiencia; no obstante, este enfoque no puede contar solo con una visión parcial y precisa del concepto de calidad multidimensional y dinámico. Multidimensional porque múltiples son las necesidades y expectativas a satisfacer, y dinámico porque ambas están en continua evolución. En un último paso de este enfoque se consolidan los sistemas de gestión de la calidad supone haber superado etapas previas orientadas al producto, al proceso, al sistema, al coste, a los empleados y al cliente, integra todas estas facetas; así como compaginar la eficiencia interna con la eficacia.

2.3 Evolución del Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo a Camisón, Cruz y Gonzalez (2006) las etapas del sistema de gestión de calidad muestran como la primera orientación fue hacia el producto, desarrolló metodologías de inspección y auditorías del producto terminado, avanzó hacia los procesos de producción, estableció controles durante la producción, para luego ampliar estos controles hacia otras

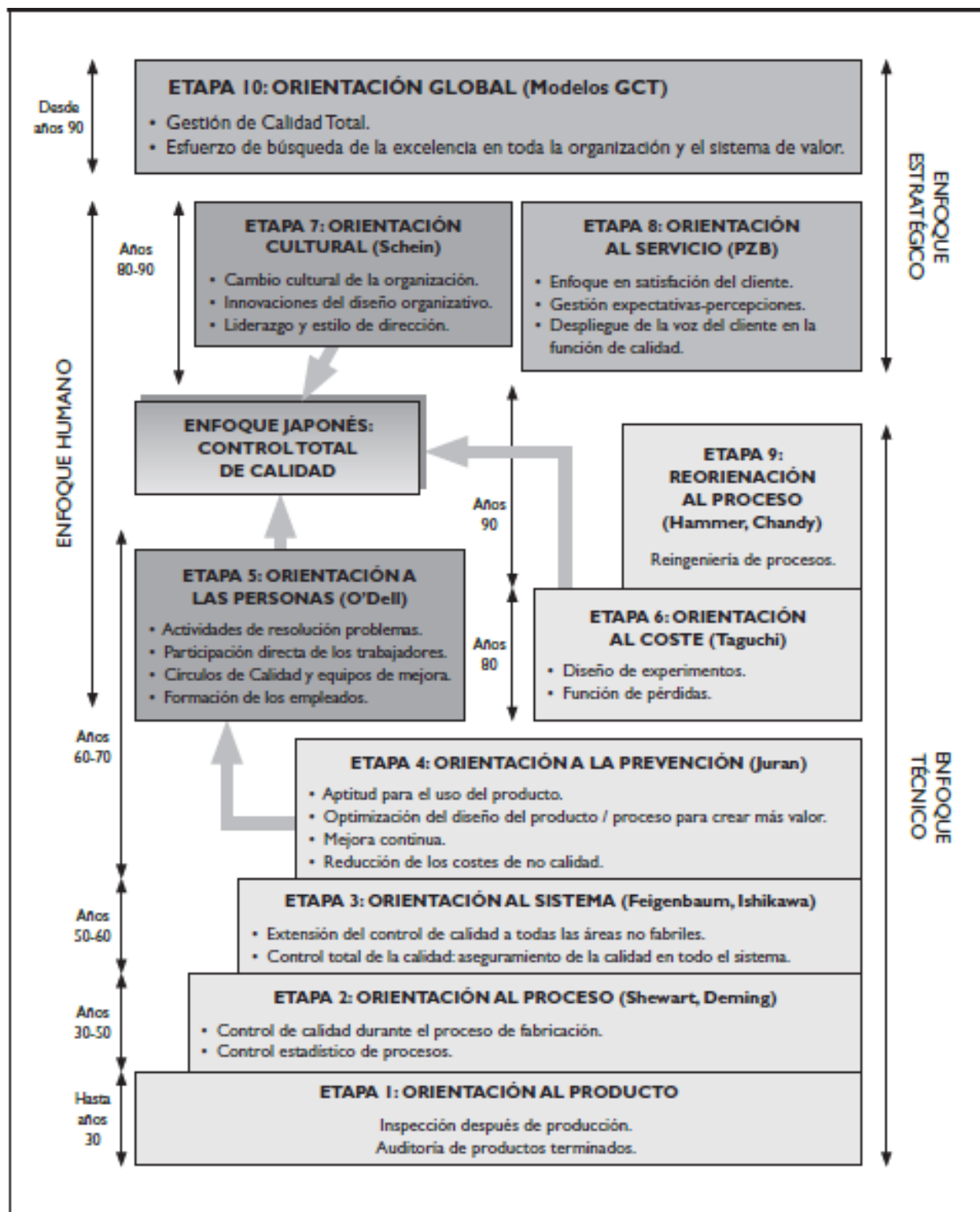
áreas diferentes a la de fabricación, hasta avanzar a la orientación a la prevención, con una visión hacia la optimización del diseño como elemento de valor agregado, además de buscar la reducción de los costes sin sacrificar la calidad.

En una etapa orientada hacia el recurso humano, el sistema de gestión de calidad abarca actividades para resolver problemas con una participación directa de los trabajadores y con una fuerte apuesta sobre el recurso humano, donde converge la tecnificación y el aporte directivo y de los empleados en búsqueda de la mejora continua y la satisfacción del cliente. A través de una transformación cultural que involucra desde la alta dirección hasta los niveles operativos que proporcionan a los consumidores productos o servicios. Hace énfasis en la visión de la gestión de calidad más proactiva hasta globalizarlo no solo en el sistema empresa sino en todo el sistema de valor, haciéndolo más estratégico e integral⁶.

La figura N°3 tomada del libro “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas” muestra el recorrido por lo que los autores denominan el enfoque técnico, enfoque humano, enfoque estratégico y las diez generaciones de la calidad, inicia desde la etapa uno: orientación al producto hasta la última etapa de orientación global que aún se encuentra en evolución.

⁶ Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomás González, 2006, página 23

Figura N°3: Evolución del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Las 10 generaciones de la Calidad – “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, Madrid 2006.

2.4 Sistemas de Gestión de la Calidad

Los Sistemas de Gestión de la Calidad están compuestos por una serie de normas comúnmente aceptadas que regulan el proceso de diseño, implantación y certificación en la organización. Durante los últimos años, las empresas e instituciones han venido desarrollado e implantado Sistemas de Gestión de Calidad, en adelante SGC, basados en modelos, como herramientas que les permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos de negocio. La implementación eficaz de un SGC se ha llegado a estimar como un requisito imprescindible para lograr resultados de calidad excelentes.

La adopción de un SGC es una decisión estratégica tomada por la alta dirección de las empresas o instituciones, donde el involucramiento de sus directivos de alto nivel y líderes en general forma parte esencial para alcanzar los resultados de excelencia que el sistema plantea a fin de ayudar a mejorar su desempeño general y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Para la conducción y operación exitosa de una empresa o institución se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La implementación de un SGC que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño considera las necesidades de todas las partes interesadas.

2.5 Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Según Miranda et álli (2007) la familia de normas ISO 9000 son normas que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Se definen como una serie de estándares internacionales que especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un

sistema de gestión que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

Dentro de esta familia existen 4 principales normas:

- Norma ISO 9000 la cual describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- Norma ISO 9004 Gestión para éxito sostenido de una organización, facilita orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de calidad.
- Norma ISO 19011 que proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad.
- Norma ISO 9001 especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización, su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Sobre esta norma será que la actual investigación realizará la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para el Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

La norma ISO 9001 que forma parte de la familia de normas ISO ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional de la Normalización y establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La versión actual de ISO 9001 corresponde al año 2015.

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados en la Norma Internacional ISO 9001:2015 son complementarios a los requisitos para los productos y servicios. Esta norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

Este enfoque permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. Mientras que el ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su Sistema de Gestión de la Calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos y minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que estos surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. La tabla N°3 contiene la estructura de la Norma ISO 9001:2015

Tabla N° 3: Estructura de la Norma ISO 9001: 2015

| Estructura de la Norma ISO 9001: 2015 | | |
|--|--|---|
| Capítulos de la Norma | Apartados de la Norma | Explicación |
| 1.Objeto y Campo de Aplicación | | Detalla el objetivo de la implantación de la norma en una organización, así como su campo de aplicación. |
| 2.Referencias Normativas | | Hace referencia al documento indispensable para la aplicación de la norma ISO 9001:2015. |
| 3.Términos y Definiciones | | Hace referencia al documento que contiene los términos y definiciones que se aplican en la norma ISO 9001:2015. |
| 4. Contexto de la organización | 4.1 Comprensión de la organización | Señala las acciones que debe de llevar a cabo la organización para garantizar el éxito de su sistema de gestión de la calidad: comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, |
| | 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas | |
| | 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | |

| | | |
|-------------------------|---|---|
| | 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos | determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación. |
| 5. Liderazgo | 5.1 Liderazgo y compromiso | Se refiere a la implicación que debe tener la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización, incluyendo dentro de las decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a la organización. |
| | 5.2 Política | |
| | 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | |
| 6. Planificación | 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | Las acciones dentro de la organización para garantizar el éxito del Sistema de Gestión de Calidad, determinar riesgos/oportunidades; plantear objetivos de calidad y planeación de cambios. |
| | 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos | |
| | 6.3 Planificación de los cambios | |
| 7. Apoyo | 7.1 Recursos | Indica los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada. |
| | 7.2 Competencia | |
| | 7.3 Toma de conciencia | |
| | 7.4 Comunicación | |
| | 7.5 Información documentada | |
| 8. Operación | 8.1 Planificación y control operacional | Requisitos para la planificación y control; así como para la producción de productos y servicios desde su concepción hasta la entrega. |
| | 8.2 Requisitos para los productos y servicios | |
| | 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios | |
| | 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente | |
| | 8.5 Producción y provisión del servicio | |

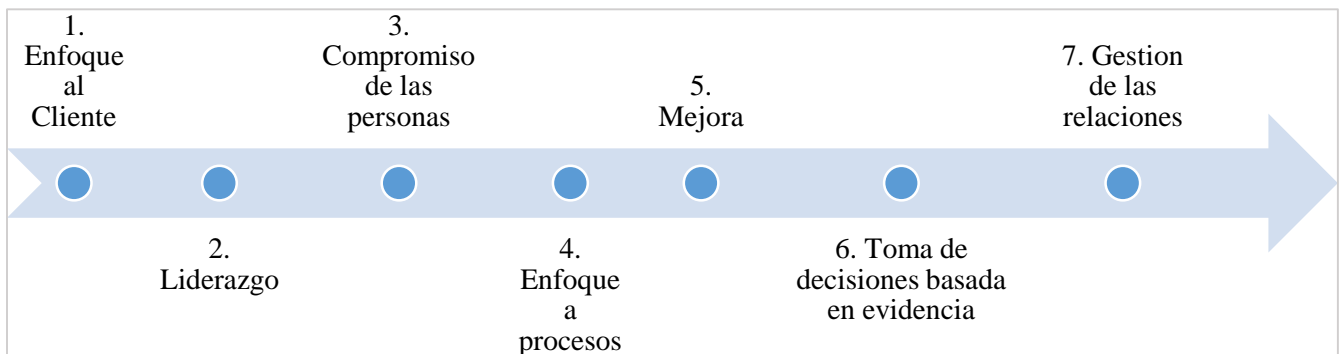
| | | |
|------------------------------------|--|---|
| | 8.6 Liberación de los productos y servicios | |
| | 8.7 Control de las salidas no conformes | |
| 9. Evaluación del desempeño | 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación | Requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación. |
| | 9.2 Auditoría interna | |
| | 9.3 Revisión por la dirección | |
| 10. Mejora | 10.1 Generalidades | Requisitos para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad. |
| | 10.2 No conformidad y acción correctiva | |
| | 10.3 Mejora continua | |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

2.6 Principios del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 describe los siguientes siete principios del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales pueden utilizarse como un marco de referencia para que las empresas o instituciones se guíen en la búsqueda de resultados.

Figura N°4: Principios del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia con base en información ISO 9001:2015

1. Enfoque al Cliente:

Satisfacer las necesidades del cliente es el enfoque principal de la gestión de calidad y esforzarse de manera continua por exceder sus expectativas. El éxito de una organización se atrae y se sostiene por la confianza de los clientes, cada interacción que se tiene con el cliente representa una oportunidad para crear más valor.

2. Liderazgo:

El liderazgo y el compromiso es clave fundamental para la aplicación del sistema de calidad dentro de la empresa o institución, el compromiso de asumir responsablemente y realizar rendición de cuentas sobre los avances alcanzados por la implementación del SGC contribuye a mermar en el resto de la organización la adopción del mismo sistema. Los líderes son los responsables de asegurar que se establezcan las políticas y los objetivos de la calidad para el SGC y que estos sean compatibles con el contexto y la estrategia de la organización.

3. Compromiso de las personas:

Para gestionar una organización eficaz y eficientemente, es importante involucrar a todas las personas en todos los niveles y respetarlos como individuos. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de las habilidades y conocimientos facilita la participación de las personas en la consecución de los objetivos de la organización.

4. Enfoque a procesos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Un proceso es considerado como tal cuando una actividad o conjunto de actividades utilizan una serie de recursos para poder transformar las entradas en salidas, las cuales con frecuencia representan la entrada del siguiente proceso.

5. Mejora:

Las empresas o instituciones que alcanzan el éxito cuentan con un enfoque hacia la mejora, de manera consistente y continua, la mejora es esencial para mantener los actuales niveles de rendimiento, para reaccionar a los cambios en sus condiciones internas y externas y para crear nuevas oportunidades.

6. Toma de decisiones basada en evidencia:

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Con este principio se evita la toma de decisiones basada en supuestos u opiniones repentinas poco fundamentadas. La toma de decisiones basada en evidencia puede ser un proceso complejo, los múltiples tipos de entradas y fuentes de información, así como su interpretación podrían incluir una tendencia a la subjetividad, en cambio hechos, pruebas y análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

7. Gestión de las relaciones:

Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable lograrlo cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar su impacto en su rendimiento.

2.7 Definición y alcance ISO 9001:2015

Según su definición, la norma ISO 9001:2015 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad aplicables a las empresas e instituciones que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y también a aquellas que aspiran a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los

procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

En consecuencia, 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.

2.8 Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad en una Organización

Las organizaciones alcanzan una serie de beneficios al implementar un SGC basado en la norma ISO 9001 2015, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Satisfacer al cliente:** La principal finalidad en un sistema de gestión de calidad es poder cumplir con todas las expectativas que establece el cliente. Todo el proceso se encuentra orientado hacia ese objetivo.
- **Obtención de nuevos clientes:** El cumplimiento de los estándares que un sistema de gestión de calidad ofrece seguridad ante clientes potenciales. La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen que proyecta el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad y esto pasa por adoptar un sistema de gestión de calidad que avale los procedimientos llevados a cabo como el resultado del proceso productivo. Al contar con la certificación en la norma ISO 9001, se asegura una excelente atención al cliente que ayuda a la captación.
- **Mejora los procesos de la organización:** Los procesos que se realizan en la actividad productiva siguen estándares que aseguran que se cumplen las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- **Diferenciación de la competencia:** Una organización que cuente con un certificado en la norma ISO 9001, siempre destaca por encima de la competencia. El hecho de

contar con un sistema de gestión de calidad certificado proyecta una imagen muy positiva sobre los clientes potenciales que hace que la organización prevalezca frente a otras.

- **Reducción de costos sin afectar la calidad:** Es necesario mejorar la calidad de un producto o servicio sin que la calidad del mismo sea afectada. Se trata de optimizar el proceso y eliminar los costos superfluos de tiempo o recursos.
- **Cumplir con las exigencias que se derivan de la pertenencia a un grupo:** en algunas organizaciones, la mayoría multinacionales, la certificación del sistema de gestión de calidad es un requisito indispensable para formar parte del grupo y asegurarse de que ningún componente baja la guardia en materia de calidad de producto o servicio.

2.9 Ventajas para una Organización de Incorporarse al Sistema de Gestión de Calidad

La norma es una fuente de más y mejores prácticas empresariales para todas aquellas organizaciones que conscientemente se esfuerzan por adoptar la norma a su negocio y en consecuencia se pongan en el top de las empresas exitosas. *¿Por qué conviene a una empresa estar certificada?:*

- La organización obtiene un valor agregado que la distingue en su entorno y genera la confianza necesaria para que sus clientes estén satisfechos con la calidad de los productos o servicios de la organización.
- Incorpora un proceso de planeación estratégica que le permitirá a la organización identificar lo que está sucediendo y sucederá en los próximos años, lo cual permitirá no solo sobrevivir, sino también crecer, con un rediseño de la estrategia empresarial que perfeccione la visión, la misión, los objetivos y los proyectos de mejora.

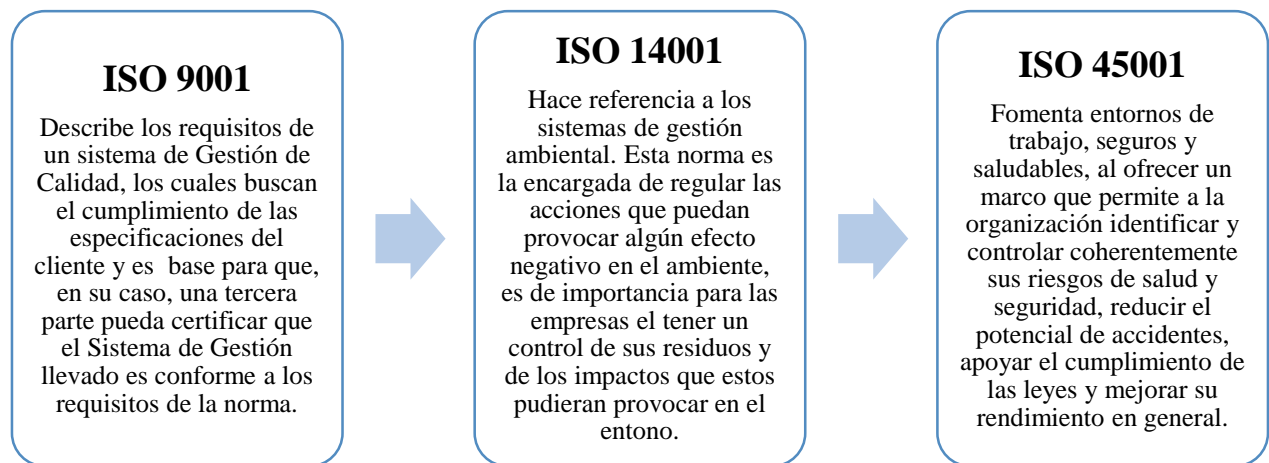
- Se logran procesos eficientes y efectivos que generan crecimiento económico y desarrollo organizacional, debido a que la norma da mucha importancia a los procesos más que a funciones y actividades aisladas.
- Identificación de los riesgos del negocio: estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento; los analiza y trata prevención, mitigación, traslado y aceptación. Ayuda a la organización a tomar conciencia de los riesgos a la que está expuesta, evalúa los niveles de impacto y de probabilidad.
- Incorpora prácticas empresariales internacionales por medio de un Sistema de Gestión de la Calidad que les incremente la probabilidad de tener un buen presente y un mejor futuro, económico, financiero, comercial, humano y tecnológico, independientemente del país, del giro, del tamaño y de la cultura organizacional de cada empresa y organización.

2.10 Sistemas de Gestión Integral: Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 y Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001

La creciente presión sobre la alta dirección de una organización, para producir más y mejores resultados, con menores recursos, hace que muchas de ellas vean la integración de los sistemas de gestión, como una oportunidad para reducir costes de desarrollo y mantenimiento de sistemas separados, o numerosos programas y acciones que, en la mayoría de los casos, suponen e implican gastos innecesarios. La razón principal que ha movido a las organizaciones a desarrollar Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001, es el efecto positivo que ello puede tener en los empleados, su productividad y el cumplimiento de los objetivos.

Es mucho más fácil obtener la cooperación y el compromiso de los empleados con un solo sistema, que con tres separados. La sinergia generada por un sistema integrado de gestión, ha llevado a las organizaciones a alcanzar mayores niveles de rendimiento, con costos muchos más bajos. Los tres sistemas de gestión se integran a través de la gestión por procesos. Esto requiere el concurso de recursos humanos y materiales, así como de una metodología coherente y ordenada que considere el entorno laboral y el medio ambiente.

La integración de las normas ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001 conforman un Sistema de Gestión Integral, el cual es importante para las organizaciones, por los beneficios que proporcionaría un sistema eficaz que permita conseguir clientes con grado de fidelidad, compromiso con el medio ambiente y se pueda cumplir con los requisitos establecidos en la prevención de riesgos laborales, de seguridad y de salud, a continuación, conceptos de las normas:



Los Sistema de Gestión Integral, antes indicados permiten una innovación, ventaja competitiva y sin duda desarrollar una mejora continua en sus procesos y procedimientos para la elaboración de sus productos o servicios.

La mejora contribuye a que las empresas evolucionen y demuestra que la realización de sus productos y servicios están elaborados con los estándares de calidad establecidos, de la misma manera ostenta un compromiso con el medio ambiente, con la seguridad y la salud en el trabajo.

2.11 Normalización, Acreditación y Certificación

2.11.1 Normalización

La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana⁷.

La normalización en calidad es competencia de los organismos de normalización nacionales e internacionales, que trabajan en cualquier área o bien están especializados en campos específicos. Se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, cuya misión es precisamente la elaboración de normas. Según el ámbito del organismo de normalización, las normas se clasifican en tres tipos:

- **Normas Nacionales:** Se trata de normas elaboradas y sancionadas por un organismo legalmente reconocido para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional, tras haber sido expuestas a un periodo de información pública. Para El Salvador, la institución responsable de la normalización es el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN).
- **Normas Regionales:** Son normas elaboradas en el seno de un organismo de normalización regional, que agrupa a un determinado número de organismos

⁷ Camisón, Cruz y González, Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pág.347

nacionales de normalización. El ámbito regional más común es el continental. Las normas más conocidas son las Normas Europeas (EN) elaboradas por los distintos organismos europeos de normalización: Comité Europeo de Normalización (CEN), Comité Europeo de Normalización Electrotécnica (CENELEC) e Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones (ETSI) con la participación de representantes acreditados de todos los países miembros.

- **Normas Internacionales:** Tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen en que su ámbito es mundial. Las normas internacionales más representativas son las normas CEI/IEC para el área eléctrica (elaboradas por la Comisión Electrotécnica Internacional, siglas en inglés IEC, como organismo de normalización), las normas UIT/ITU para el sector de las telecomunicaciones (es el organismo normalizador la Unión Internacional de Telecomunicaciones, siglas en inglés ITU) y las normas ISO para el resto (producidas por el mayor organismo normalizador del mundo, la Organización Internacional de Normalización).

2.11.2 Acreditación

Para que una organización goce del reconocimiento necesario para otorgar certificaciones u homologaciones, debe a su vez ella misma poseer un certificado de acreditación que atestigüe su capacidad. La Entidad Nacional de Acreditación en España (ENAC) la define como “el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad”.

Los organismos de acreditación son las entidades responsables para realizar comprobaciones independientes e imparciales de la competencia de las organizaciones de evaluación de conformidad para realizar ciertas actividades y asegura al comprador la calidad de sus servicios.

2.11.3 Certificación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la certificación consiste en *asegurar la verdad de un hecho*. Un requisito de la certificación es asegurar el cumplimiento de la norma. Certificar es la acción llevada a cabo para emitir un documento formal que atestigüe que un producto, sistema o persona se ajusta a unas directrices establecidas en una norma dada. Este documento, habitualmente denominado certificado, especifica el ámbito para el que se concede, la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia.⁸ Algunas entidades de certificación reconocidas internacionalmente son:

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), Auditorías y Servicios Relacionados con Certificaciones (ASR Certificaciones Limitada), Bureau Veritas Chile S.A., Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), British Standards Institution España, S.A., SGS ICS Ibérica S.A., Entidad de Certificación y Aseguramiento S.A.

Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y requiere de una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es gestionar y documentar los procesos que se realizan para luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos. La certificación permite a las empresas reducir costos, mayor productividad y

⁸ Concepto tomado del libro Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pág. 350 de Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzalez.

un mejor control de la gestión interna y externa, incide favorablemente en el posicionamiento y en la competitividad de los productos y servicios ofrecidos, para certificar se han identificado los siguientes pasos:

1. Diagnóstico y Planificación:

La primera etapa es realizar un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto.

2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad:

En esta etapa se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y se establece el soporte documental del sistema.

3. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad:

A medida que el SGC se diseña, se implementan las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.

4. Auditoría interna:

Luego que se haya implementado el SGC en la organización, se llevará a cabo la realización de la auditoría interna de todo el SGC, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos de ISO 9001:2015 y se aplica de manera consistente en todo el proceso involucrado.

5. Certificación:

Una vez que se haya verificado que el SGC cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con

algún organismo de certificación para comenzar con el proceso de certificación. Después de conseguir la certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento.

2.12 Empresas e Instituciones Salvadoreñas Certificadas

El certificado de calidad acredita a las empresas que se cumple la normativa vigente en la elaboración o ejecución de un producto o servicio. Es un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante el mercado, también es una decisión estratégica para aquellas empresas que buscan la mejora continua.

El Salvador se encuentra posicionado en cuanto a la cantidad de organizaciones que poseen la certificación de calidad ISO 9001, existen 400 certificados ISO 9001 distribuidos entre empresas, entidades públicas y fundaciones⁹.

La tabla N°4 presenta instituciones certificadas a nivel nacional, lo cual demuestra la tendencia de las empresas e instituciones en adherirse a sistemas de calidad que permitan proveer servicios de calidad a sus clientes.

Tabla N°4: Empresas e Instituciones Salvadoreñas Certificadas

| Empresa | Empresa certificadora | Proceso certificado |
|--|--|--|
| <i>Ministerio de Hacienda Secretaría de Estado</i> | Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) | Proceso de apoyo administrativo de la Secretaría de Estado en Recursos Humanos, Financieros, Bienes y Servicios e Infraestructura, y Asesoría Técnica y Legal. |

⁹ <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/154124/el-salvador-segundo-con-mas-certificaciones-iso/>

| | | |
|---|---|---|
| <i>Banco Central de Reserva</i> | Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) | Planificación, ejecución y seguimiento de los servicios de auditorías y asesorías proporcionados por el Departamento de Auditoría Interna a las unidades del Banco Central de Reserva de El Salvador. |
| <i>Academia Europea S.A de C.V.</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Proceso de enseñanza y aprendizaje. |
| <i>ACAVISA de C.V.</i> | Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) | Comercialización y distribución. |
| <i>Aeromantenimiento S.A.</i> | Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) | Servicios aéreos de inspección, reparación remoción y reinstalación de unidades hidráulicas. |
| <i>Agencia Internacional Marítima S.A.</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Procesos y servicios en las aéreas de carga aérea marítima. |
| <i>Almacenadora Centroamericana S.A. de C.V. ALCASA</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Procesos de recepción almacenaje y despacho de producto. |
| <i>Arrocera San Francisco S.A de C.V</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Comercialización de arroz y otros productos alimenticios. |
| <i>Asociación Salvadoreña de Industriales ASI</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Llevar a las empresas hacia la implantación de un sistema de gestión de calidad. |
| <i>Bon Appetit S.A de C.V.</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Elaboración, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas. |
| <i>Cartonera Centroamericana S.A de C.V.</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Diseño, producción y comercialización de empaque de cartón corrugado. |
| <i>Holcim El Salvador S.A de C.V.</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Producción de cemento. |
| <i>Procuraduría General de la República</i> | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) | Servicios de mediación, legales y preventivo psicosocial. |

Fuente: Elaboración propia con base a <https://www.clubensayos.com/Historia/Normas-ISO-Y-Empresas-Certificadas-En-El-Salvador/1103112.html>

2.13 Experiencia de Empresas e Institución Pública Certificada

Se presenta una breve narración de los beneficios obtenidos por la implementación de la ISO, según experiencias de algunas de las empresas e instituciones públicas certificadas, mencionadas anteriormente:

- **Holcim El Salvador S.A de C.V.:** Con el propósito de hacer negocios de manera segura y permanente, han implementado en su administración cuatro normas internacionales (Sistema de Gestión Integrado) validadas y aprobadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) el 11/12/2017 como son: Gestión de la Calidad en productos y servicios (ISO 9001), Gestión de la Protección del Medio Ambiente (ISO 14001), Gestión de Seguridad y Salud con sus empleados y contratistas (OHSAS 18001) y Gestión de Acreditación de Ensayos de Laboratorio (ISO 17025).

Trabajan bajo el ciclo de mejora continua: planificar, ejecutar, verificar y actuar de manera integral, son las partes interesadas la razón fuerte de existir como empresa, se conduce cada día a la excelencia, convirtiéndola en empresa líderes en los productos que ofrecen.

- **La Procuraduría General de la República,** hasta el año 1998, no contaba con procedimientos documentados, que evidenciaran la forma de cómo ejecutaba sus procesos legales y preventivo psicosocial y la convicción de que los usuarios de los servicios recibieran una asistencia legal y psicosocial eficiente.

En una realidad histórica cambiante, frente a un usuario más exigente y en el contexto de una institución pública de servicio social, que responde a las exigencias de una sociedad moderna, se tornó necesario para la Procuraduría General de la República,

realizar ajustes estructurales importantes que le garantizaran cumplir con su misión institucional y agilizar sus procesos; conlleva a realizar gestiones con organismos internacionales, para el financiamiento del proyecto de modernización de sus servicios, lográndose por medio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el apoyo para iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo las normas ISO.

La Procuraduría General de la República, cuenta con el Sistema de Calidad desde el 20 de noviembre de 2000, cuya norma era la 9002:94 referida a Sistemas de Aseguramiento de la Calidad para servicios, fue la primera institución certificada en servicios legales en América Latina. Las normas internacionales ISO dieron un resultado cualitativo y cuantitativo a esta institución, el SGC tiene como base fundamental el enfoque al cliente/usuario, dirigiéndose la gestión administrativa a la efectividad de los procesos operativos y aquellos que inciden en la atención al cliente/usuario.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1 Metodología empleada para la elaboración del diagnóstico

La realización del diagnóstico al Departamento de Tesorería se basará en la aplicación de cuatro instrumentos, cada uno de estos proporciona una arista del conjunto a investigar conectándose entre sí con el objetivo de integrar información destacada que permita alcanzar una cultura de calidad en el departamento objeto de estudio. Los instrumentos implementados son: Análisis FODA, Análisis Financiero, Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015 y Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno y Cliente Externo.

Figura N°5: Instrumentos a desarrollados para la realización del diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

Los instrumentos fueron desarrollados de acuerdo a la siguiente metodología descrita a continuación:

1. Análisis FODA:

La matriz o análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, realiza un análisis hacia el interior identifica las fortalezas y debilidades y hacia el exterior analiza las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA es utilizada como instrumento de análisis para diagnosticar la situación actual del Departamento de Tesorería, fue desarrollada con la colaboración de los empleados del departamento y la alta dirección quienes identificaron cuales son las áreas en las que poseen sus principales fortalezas, las que son consideradas como debilidades, las que representan oportunidades y los riesgos o amenazas. Adicionalmente la observación realizada

por el grupo de trabajo de graduación en la realización de las operaciones del departamento contribuyó al levantamiento del análisis.

El capítulo cuatro de esta investigación desarrolla estrategias de mejora, algunas de estas serán planteadas y retoma información obtenida en el FODA, con el fin de que la alta dirección de la institución ejecute planes de acción para minimizar las debilidades y amenazas identificadas, potenciar las fortalezas que el departamento posee, así como aprovechar sus oportunidades.

2. Análisis Financiero:

En el sector público, el presupuesto se considera un instrumento o herramienta de política fiscal mediante el cual se ejecuta el plan de desarrollo de un gobierno, contribuye a definir el proyecto de país que se requiere en el futuro.

También por medio del presupuesto se puede conocer el cumplimiento de acciones trazadas, así como las prioridades y los compromisos, por lo que se convierte en una herramienta que facilita el seguimiento de las actividades planificadas.

El análisis financiero se realizó con base a las asignaciones presupuestarias para el año 2017, aprobadas en la Ley de Presupuesto para la operatividad de la Dirección Financiera Institucional a la que pertenece el Departamento de Tesorería, ya que en él se refleja el importe máximo de la financiación que la DFI tenía disponible para cubrir gastos en los rubros: 51- Remuneraciones, 54- Adquisición de Bienes y Servicios y 61- Inversión de Activos Fijos, se detallan las cantidades ejecutadas del presupuesto en ese período fiscal año 2017.

3. Cuestionario sobre la Norma ISO 9001-2015:

El diseño de este instrumento de evaluación consiste en un cuestionario que permite la medición de una serie de exigencias que debe cumplir el Departamento de Tesorería para certificarse bajo los requisitos de la norma ISO 9001-2015.

Este cuestionario presenta una escala valorativa con la que se puede esclarecer el nivel de cumplimiento del departamento genera así un mecanismo que permitirá la realización del diagnóstico de la organización. Con esto se logrará establecer las actividades y procesos necesarios para valorar, analizar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma.

El instrumento desarrollado consiste en una serie de preguntas desde el requisito 4 hasta el 10. Los primeros tres son los que fundamentan teóricamente al Sistema de Gestión de la Calidad, son explicativos sin requisitos exigibles a las organizaciones, su conocimiento e interpretación son de gran importancia para los siete capítulos restantes ya que estos son los prácticos de la Norma ISO 9001:2015, están compuestos por requisitos que debe cumplir el Departamento de Tesorería y están redactados como afirmaciones, donde cada requisito puede alcanzar un porcentaje máximo del 100% y mínimo del 0%. Los capítulos que conforman la Norma ISO 9001:2015 son:

- 1: Objetivo y campo de aplicación
- 2: Referencias normativas
- 3: Términos y definiciones
- 4: Contexto de la Organización
- 5: Liderazgo
- 6: Planificación

- 7: Apoyo
- 8: Operación
- 9: Evaluación del desempeño
- 10: Mejora

El método utilizado para el desarrollo de este instrumento fue la entrevista, realizadas a personal técnico y jefatura del Departamento de Tesorería, se interactuó con ellos durante diferentes sesiones de trabajo a fin de recabar toda la información necesaria para completar el cuestionario. Cada una de las preguntas debía acompañarse de la debida evidencia documental, la cual podía ser física o digital; aunque en el desarrollo de las entrevistas también se contó con información anecdótica por parte de los entrevistados.

La nomenclatura utilizada en la elaboración del cuestionario, así como también la escala de calificación se presenta en la tabla N°5 detallada a continuación:

Tabla N° 5: Nomenclatura y Escala utilizada en el Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015 al Departamento de Tesorería del MJSP.

| Nivel de Diagnóstico | No existe | Existe y está documentado | Existe, está documentado e implementado | Existe, está documentado, implementado y se evalúa | Existe, está documentado, implementado, se evalúa y es auditado |
|-----------------------------|------------------|----------------------------------|--|---|--|
| Nomenclatura | E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A |
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

4. Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno y Externo:

Con este instrumento se recabó información de dos grupos de clientes, los clientes internos que son colaboradores del Departamento de Tesorería y los clientes externos del departamento, son los clientes a los cuales se les realiza pagos o transferencias bancarias por el intercambio de bienes, productos o servicios. Estos clientes externos fueron seleccionados de acuerdo a la frecuencia con la cual reciben servicios, los montos que se les cancela y la criticidad de los bienes o servicios que proporcionan a la institución.

La metodología para obtener el grado de satisfacción de los clientes internos fue a través de completar un cuestionario físico integrado por 20 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

Las preguntas cerradas están agrupadas en 4 áreas: 1) Conocimiento de los clientes, 2) Compromiso con la satisfacción del cliente; 3) Ambiente Laboral I y 4) Ambiente laboral II, posterior al llenado de las encuestas por ambos grupos de clientes el equipo investigador llevo a cabo la tabulación de las respuestas cerradas y consolidación de las respuestas abiertas. La calificación parte de 0 hasta 100 que es la puntuación máxima que puede obtener por pregunta de acuerdo a la siguiente escala de medición diseñada particularmente para esta encuesta:

Tabla N° 6: Ponderación a las respuestas cerradas ESC

| Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 0 | 25 | 50 | 75 | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los clientes externos se realizó una segmentación de la encuesta en cuatro áreas, cada una consta de cinco preguntas, estas áreas son: 1) Elementos tangibles; 2) Credibilidad;

3) Capacidad de Respuesta y 4) Seguridad y Atención. El cuestionario está integrado por 20 preguntas cerradas con una escala de valoración del 0 al 100¹⁰ y dos preguntas abiertas que complementan la encuesta, similares a las que se realizaron a los clientes internos. El total de encuestas obtenidas para los clientes externos fueron 27.

3.2 Desarrollo del Diagnóstico

3.2.1 Análisis FODA

Este análisis realizado hacia el interior del Departamento de Tesorería destaca las fortalezas y debilidades que esta área posee, mientras al analizar hacia el exterior permite identificar sus oportunidades y amenazas.

Entre las debilidades que se identificaron está la poca rotación del personal que colabora en el departamento, esto debido a la especialización de algunos puestos de trabajo y control que se requiere para la realización de actividades que atañen al proceso de pagos y transferencias, la falta de rotación incide en la actividades de tesorería, debido a que cuando se dan ausencias laborales por incapacidad médica u otro tipo de ausencia de los colaboradores, no es posible sustituirlos y cumplir con todas las actividades, también se ha determinado largos tiempos de espera en la entrega del quedan a suministrantes y proveedores, se identifican: la poca capacitación al personal para el trabajo en equipo, ausencia de políticas de atención al cliente y no se cuenta con una metodología definida para la medir la satisfacción de los clientes atendidos.

¹⁰ Escala de Valoración utilizada en tabla #2. Totalmente en desacuerdo (0) – Parcialmente en desacuerdo (25) – No sé, no tengo opinión (50) – Parcialmente de acuerdo (75) – Totalmente de Acuerdo (100).

Entre las principales fortalezas es que cuentan con un aplicativo informático denominado: Sistema de Administración Financiero Integrado (SAFI), que permite el registro del proceso de pago de obligaciones y transferencias, además proporciona información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para la toma de decisiones y para la evaluación de la gestión de los responsables de cada una de las áreas administrativas que conforman el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, el proceso antes mencionado, está interrelacionado con los procesos del Departamento de Presupuesto y Departamento Contable. Se cuenta con personal que posee conocimientos técnicos y legales relacionados a la operatividad de tesorería.

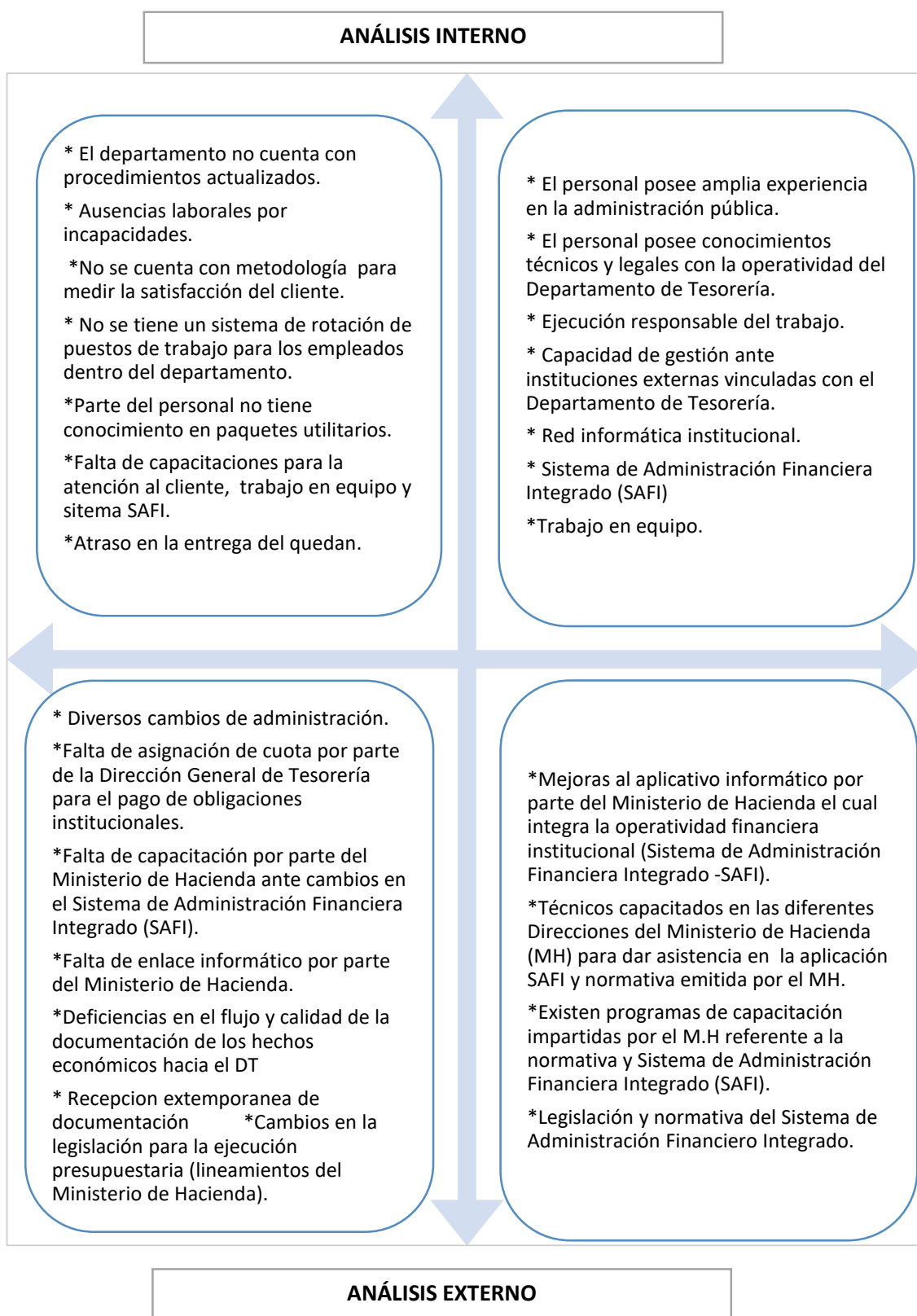
La falta de enlace informático por parte del Ministerio de Hacienda es una amenaza, ya que todos los registros de Tesorería están en el aplicativo SAFI, en caso de perder o desconectarse el enlace informático del MH, el Departamento de Tesorería del MJSP no podría desarrollar sus actividades cotidianas como: registros, emisión de quedan, pagos y transferencias; otra de las amenazas es la recepción extemporánea de la documentación por parte de las dependencias y direcciones del MJSP, en el caso de servicios básicos como agua, luz y teléfono ocasionaría pago de multas por pagos extemporáneos, para el caso de proveedores y suministrantes la suspensión de bienes y servicios, por falta de pago o pagos tardíos, lo cual que incidiría en la operatividad relacionada a la seguridad pública del país.

Una de las oportunidades son las mejoras al aplicativo informático (SAFI) por parte del Ministerio de Hacienda, lo cual incide de manera favorable en la operatividad financiera institucional, además se cuenta con técnicos capacitados en las diferentes Direcciones del MH para asistencia en la aplicación SAFI y normativa emitida por el Ministerio de Hacienda. Otra

de las grandes oportunidades que el aplicativo informático SAFI, posee copias de seguridad lo cual permite el resguardo de la información durante años.

A continuación, la figura N°6 ilustra las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas en la herramienta para el Departamento de Tesorería:

Figura N° 6: Análisis FODA del Departamento de Tesorería del MJSP



Fuente: Elaboración propia con base a información del Departamento de Tesorería

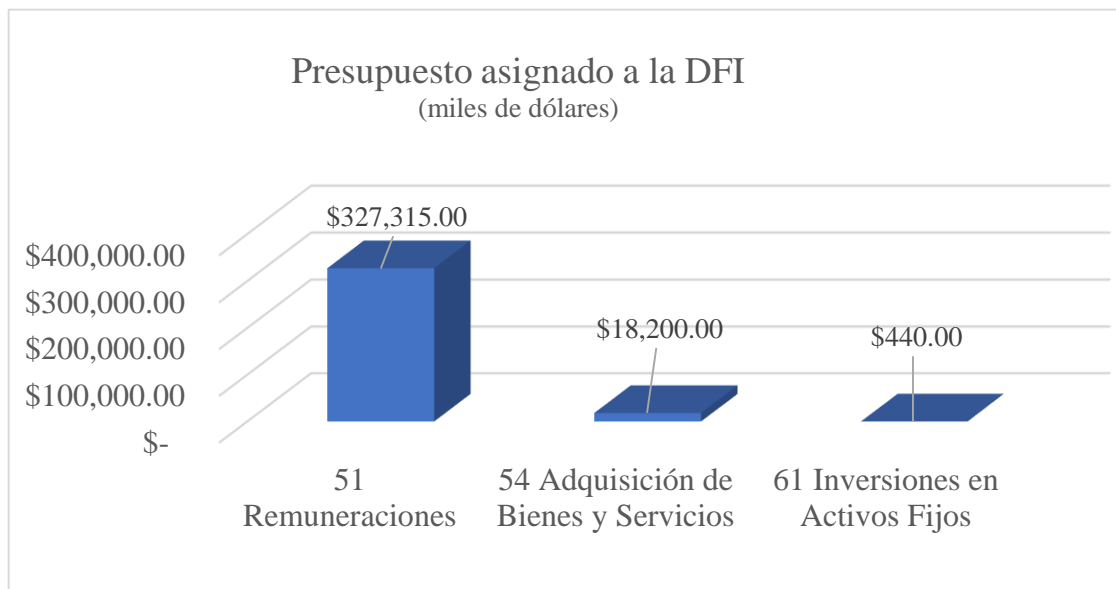
3.2.2 Análisis financiero de Tesorería Institucional

Para el análisis financiero se ha considerado el año 2017, dado que muestra cantidades asignadas y ejecutadas del presupuesto del año en referencia. El presupuesto para el funcionamiento de direcciones y dependencias del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública para el año 2017¹¹ fue por un total de \$ 433, 917,871.00, el cual estaba distribuido en Unidades Presupuestarias y Líneas de Trabajo.

A la Dirección Financiera Institucional le fueron asignados los recursos financieros para la operatividad, en la Unidad Presupuestaria: 01 Dirección y Administración Institucional, Línea de Trabajo: 03 Administración Financiera, por un monto de: \$345,955.00, esta cantidad incluía los recursos financieros de los departamentos que conforman la DFI, la mayor asignación de recursos fue para sufragar gastos en el rubro de remuneraciones, el cual ascendió para el año en referencia a la cantidad de \$327,315.00, consecutivamente el monto de \$18,200.00 para la adquisición de bienes y servicios y la cantidad de \$440.00, para la inversión en activos fijos. El gráfico uno muestra los recursos distribuidos por rubro del gasto: 51- remuneraciones, 54- adquisición de bienes y servicios y 61- inversión en activos fijos.

¹¹ Se considera como referencia el año 2017 ya que es el último año con ejecución total del presupuesto.

Gráfico N°1: Monto en miles de dólares asignados en el Presupuesto para la Dirección Financiera Institucional



Fuente: Elaboración Propia a partir del Presupuesto General del MJSP 2017

De los montos asignados, la mayor ejecución del presupuesto ha sido para el pago de sueldos del personal en un 90%, para la adquisición de bienes y servicios fue del 66%, este rubro contempla gastos de: papelería, agua embotellada, materiales de oficina y servicios de impresión, arrendamientos de equipo y otros; el menor porcentaje de ejecución fue en inversiones en activos fijos en un 34%, esto se debe a que actualmente la DFI, ya cuenta con el mobiliario y equipo necesario para la operatividad financiera institucional, dado que la creación de la Dirección Financiera fue en el año 2007 que se creó tuvo una fuerte inversión en mobiliario y equipo, en años posteriores se ha realizado mantenimientos y adquisiciones en menor escala, lo cual reduce la necesidad de inversión en activos fijos.

Tabla N° 7: Ejecución del presupuesto por asignación (miles de dólares)

| Rubro | Presupuesto (monto asignado) año 2017 | Ejecutado | Porcentaje ejecutado | Porcentaje no ejecutado |
|--------------------------------------|--|------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 51 Remuneraciones | \$ 327,315.00 | \$ 294,875.00 | 90% | 10% |
| 54 Adquisición de Bienes y Servicios | \$ 18,200.00 | \$ 12,032.87 | 66% | 34% |
| 61 Inversiones en Activos Fijos | \$ 440.00 | \$ 151.00 | 34% | 66% |
| Total | \$ 345,955.00 | \$ 307,058.00 | | |

Fuente: Control de Ejecución Presupuestaria MJSP año 2017

Las asignaciones presupuestarias que no fueron utilizadas, para el rubro 51 en un 10%, en el rubro 54 en un 34% y rubro 61 en un 66% fueron reorientados para cubrir gastos prioritarios en las diferentes dependencias del MJSP, en aquellas que presentan un déficit presupuestario.

3.2.3 Cuestionario de la Norma ISO 9001-2015

En el desarrollo de este cuestionario se evidencia que la Norma cuenta con enfoque en el cliente, donde el rol de liderazgo ejercido por la alta dirección es clave para el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, así como también el pensamiento basado en riesgo, el enfoque a procesos, la gestión del cambio y la mejora continua son determinantes para la implementación exitosa del sistema en su conjunto.

El Departamento de Tesorería, por su naturaleza financiera cuenta con procesos y procedimientos que se realizan para los pagos de obligaciones y transferencias, los cuales están respaldados por partidas contables del devengado y pagado con la documentación que dio origen al registro; los procesos se encuentran amparados en los diversos manuales como:

Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado, Manual de Procesos de Ejecución Presupuestaria y Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado.

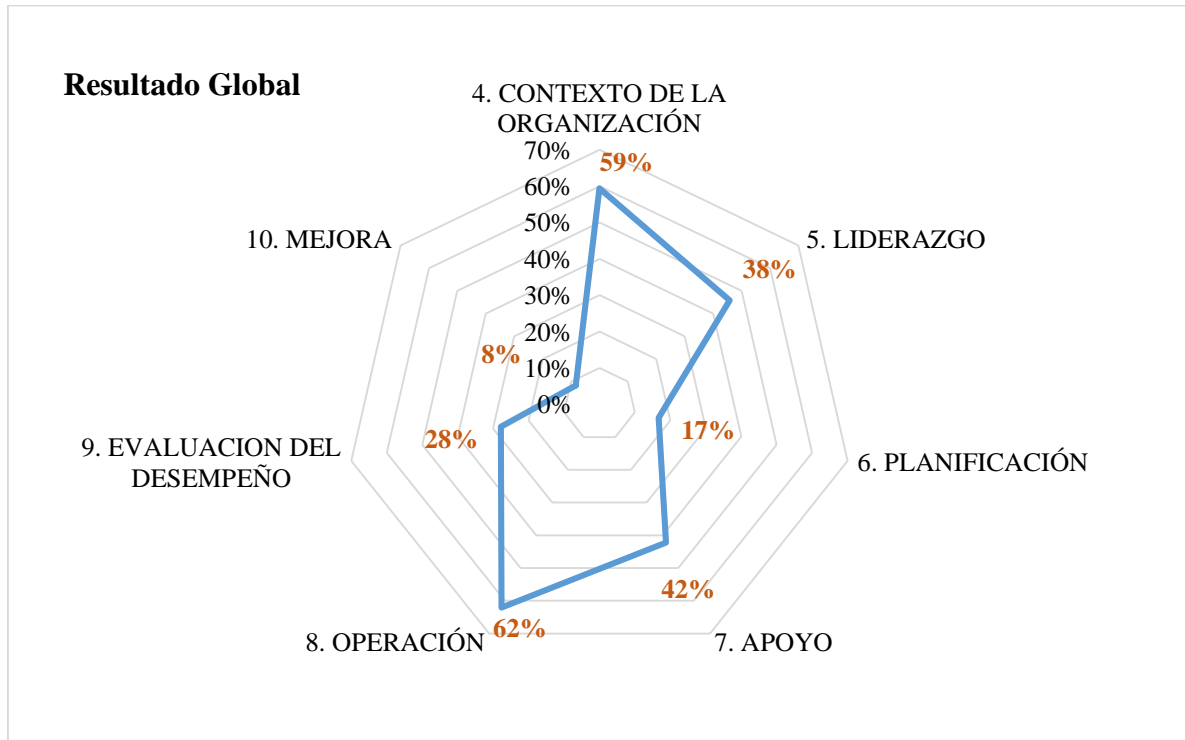
Contar con una sólida estructura de procesos y con controles ha permitido al Departamento de Tesorería alcanzar un desempeño satisfactorio en el desarrollo de esta evaluación, así como también contar con mecanismos operativos.

3.2.4 Resultados globales en el Cuestionario de la Norma ISO 9001-2015

En total son 117 cuestionantes abordadas en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, cada uno obtuvo un porcentaje de cumplimiento y el promedio de cada uno de esos porcentajes es el resultado global de la evaluación, *el resultado de cumplimiento obtenido por el Departamento de Tesorería es del 36.29%*. El gráfico presentado a continuación nos ilustra los resultados porcentuales de cumplimiento obtenidos por el Departamento de Tesorería.

Tal como se observa el requisito número 8. Operación y el requisito 4. Contexto de la organización son los que obtienen mayor porcentaje de cumplimiento, con 62% y 59% respectivamente, esto por la operatividad que el Departamento de Tesorería ya posee y por la sensibilización y compromiso con la organización en su conjunto. Mientras que el requisito 6. Planificación y el requisito 10. Mejora son los que obtuvieron más bajo porcentaje de cumplimiento con 17% y 8% respectivamente.

Gráfico N°2: Resultados del Cuestionario de la Norma ISO 9001:2015



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.5 Resultados: 4 Contexto de la Organización

Cuenta con 13 requisitos que buscan establecer el contexto de la institución y como esta aborda las cuestiones internas y externas que afectan la capacidad de operar de la institución, en este requisito el Departamento de Tesorería alcanzó un *cumplimiento del 59%* de los requisitos establecidos por la Norma, con una brecha del 41% de requisitos por cumplir. La principal evidencia donde se sustenta el nivel alcanzado en este apartado por parte de la institución son el análisis FODA, el Plan Estratégico Institucional, diversos manuales y partidas contables. El detalle de los requisitos del Contexto de la Organización establecidos por la Norma ISO 9001:2015 y la evaluación obtenida por cada requisito se encuentran en el anexo 3 y 4 respectivamente.

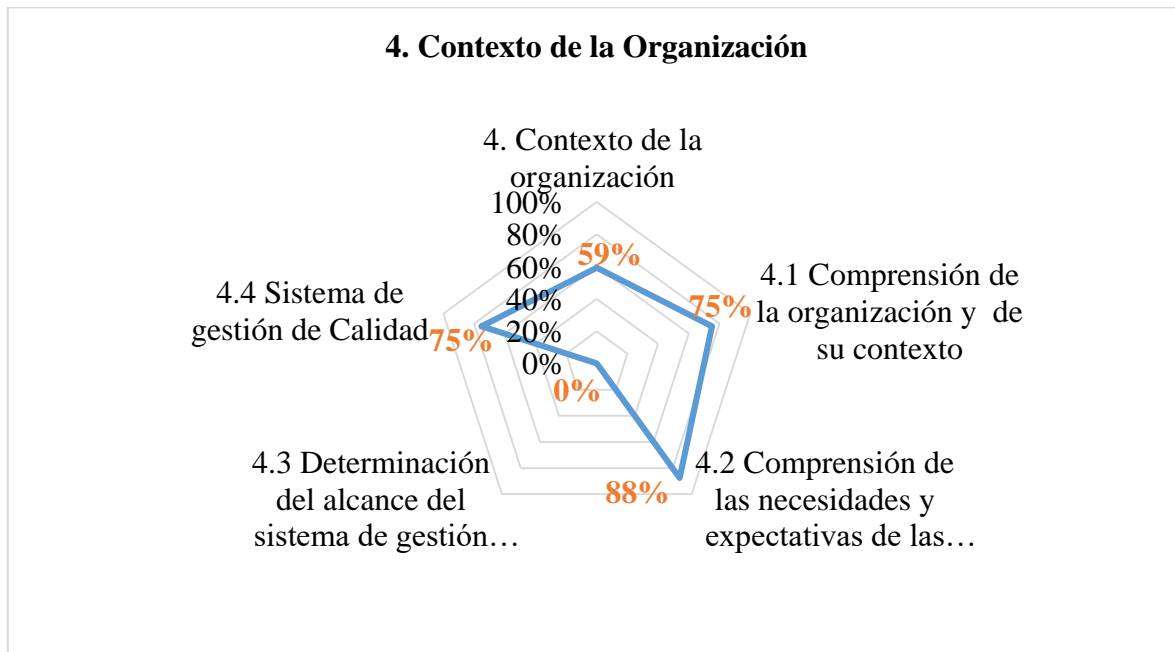
La tabla N°8 muestra los resultados obtenidos por cada apartado de la norma y el gráfico 3 presentado a continuación los ilustra.

Tabla N°8: Resultados 4 Contexto de la Organización y su escala de cumplimiento

| 4 Contexto de la organización | Ponderación obtenida | Escala |
|---|----------------------|---|
| 4. Contexto de la organización | 59% | Existe, está documentado e implementado. |
| 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto | 75% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 88% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad | 0% | No existe. |
| 4.4 Sistema de gestión de Calidad | 75% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N°3: Resultados 4 Contexto de la Organización



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.6 Análisis de los resultados obtenidos 4 Contexto de la Organización

4.1 Comprensión de la organización y su contexto:

La Dirección Financiera Institucional a la cual pertenece el Departamento de Tesorería, cuenta con un análisis FODA, este análisis forma parte del Plan Operativo, al cual se le realiza un seguimiento de forma mensual, al igual que la revisión de información sobre las cuestiones internas y externas que puedan afectar o favorecer al departamento de Tesorería.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

El Departamento de Tesorería cuenta con una clara sensibilización y comprensión de las partes interesadas tanto clientes internos y externos y cuáles son sus expectativas; existe documentación que respalda esta comprensión de necesidades en el Manual de Procesos de la Ejecución Presupuestaria y Manual Técnico Financiero, en cuanto al requisito de revisión esta se realiza de forma periódica y se encuentra documentada a través de las partidas contables, las cuales evidencian que los requisitos para realizar el proceso de pago y transferencia haya sido cumplido en forma y contenido del cliente.

Este procedimiento además es auditado por diferentes instituciones gubernamentales garantes de este cumplimiento, entre ellas: Corte de Cuentas de la República y Auditorías Fiscales dictaminadas por el Ministerio de Hacienda, además de las auditorías internas que son realizadas de manera periódica.

4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad:

El Departamento de Tesorería aún no tiene definido el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, dado que en la actualidad no se ha implementado un SGC. Aunque se conoce cuáles son los requisitos de las partes interesadas, las cuestiones internas y externas, su alcance no está reconocido.

4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos:

En cuanto a procesos, el Departamento de Tesorería cuenta con procesos definidos en su Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado, el cual ilustra a través de flujogramas las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos, define su secuencia y la interacción con otros departamentos que conforman la Dirección Financiera y juegan un rol clave en la operatividad del Departamento de Tesorería, se consideran para los procesos la normativa financiera emitida por el Ministerio de Hacienda. Al realizar las entrevistas con el personal, estos claramente identifican el tipo de proceso de apoyo del que forman parte.

3.2.7 Resultados obtenidos: 5 Liderazgo

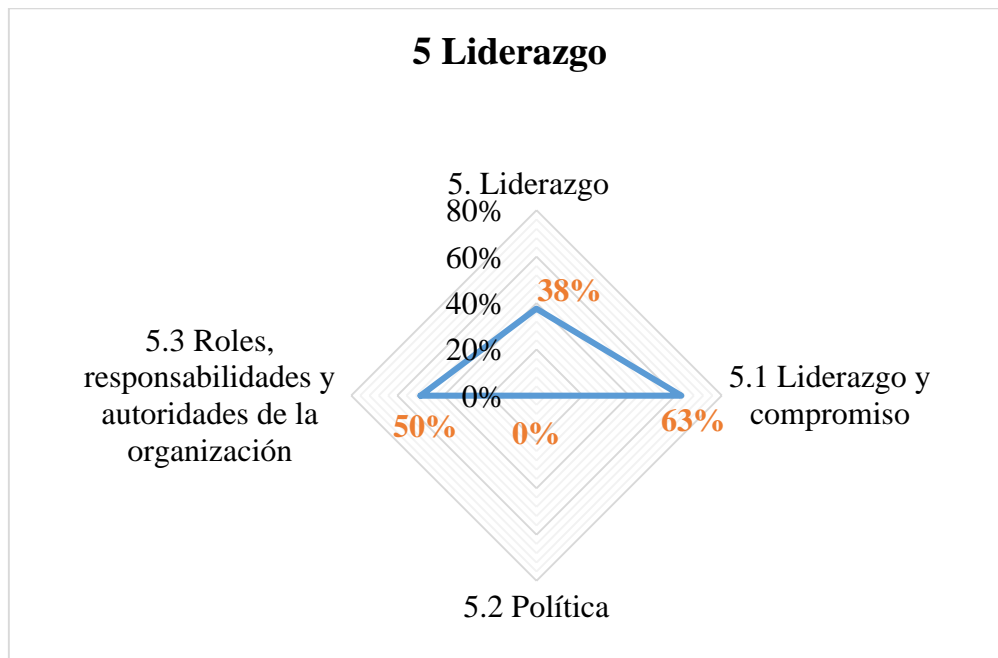
Aborda el liderazgo que ejerce la Alta Dirección de la institución respecto al SGC. *El resultado obtenido es del 38%* sobre el grado de cumplimiento respecto a la Norma ISO 9001:2015, la mayoría de sus requisitos se encuentran en una escala de existe y cuenta con documentación. Los resultados se detallan en la tabla N°9, seguido el gráfico N°4.

Tabla N°9: Resultados 5 Liderazgo y su escala de cumplimiento

| 5 Liderazgo | Ponderación obtenida | Escala |
|---|----------------------|--|
| 5. Liderazgo | 38% | Existe y está documentado. |
| 5.1 Liderazgo y compromiso | 63% | Existe, está documentado e implementado. |
| 5.2 Política | 0% | No existe. |
| 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización | 50% | Existe, está documentado e implementado. |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N° 4: Resultados 5 Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.8 Análisis de los resultados obtenidos 5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y Compromiso

En el Departamento de Tesorería del MJSP se cuenta con un seguimiento al Plan Anual Operativo, los procesos se desarrollan con base al Manual de Procesos de la Ejecución Presupuestaria y al Manual Técnico de la Administración Financiero Integrado e instrucciones dirigidas al personal a través de notas.

La Alta Dirección del Departamento de Tesorería verifica que se cuenten con los recursos necesarios tanto el talento humano como el recurso financiero y equipamiento en general para llevar a cabo las actividades relacionadas al Departamento de Tesorería, existe un involucramiento por parte del líder del departamento en mejorar el servicio a los clientes internos y externos.

5.2 Política

En la actualidad el Departamento de Tesorería no posee una política de calidad que sea apropiada al propósito de la organización y objetivos de calidad. De aquí que su nivel de cumplimiento con respecto a los requisitos de la Norma en este apartado es inexistente.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización

La Alta Dirección del Departamento de Tesorería ejerce su responsabilidad de asignación de los roles de cada uno de los colaboradores, las definiciones de los roles se encuentran establecidos en el Manual de Descriptor de Puestos Institucional, además de que los colaboradores conocen la estructura organizacional de su departamento y de la institución, existe restricción de accesos informáticos y de información de acuerdo al ejercicio de sus funciones.

3.2.9 Resultados: 6 Planificación

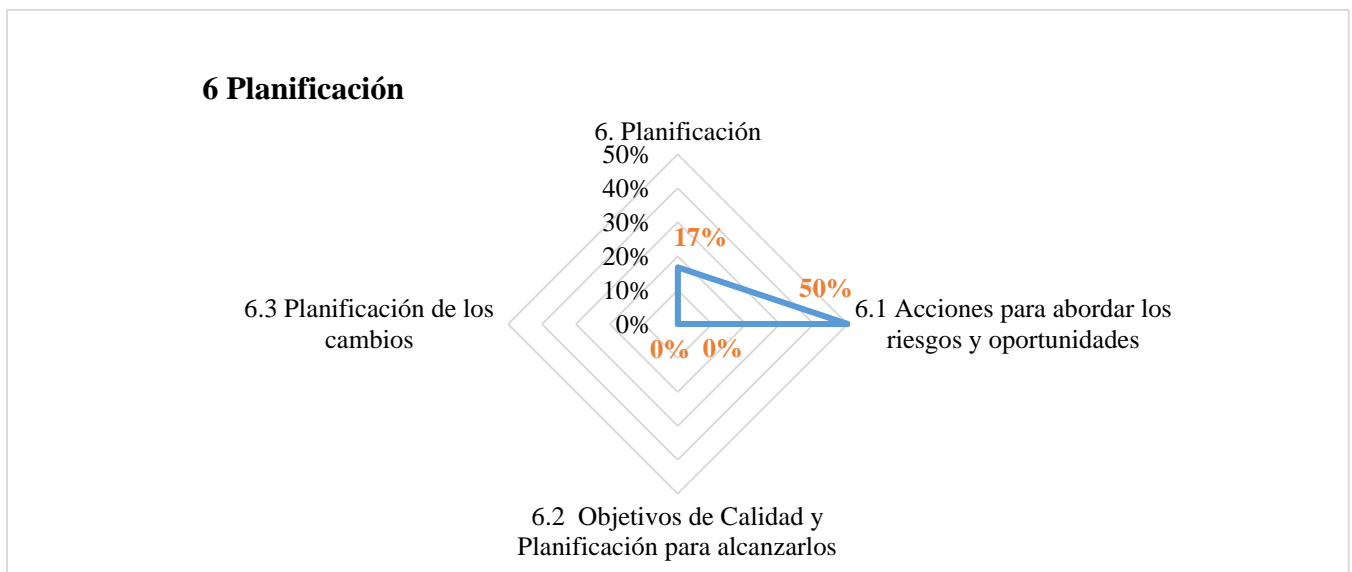
Aborda la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad y de los procesos que forman parte de la actividad que realiza el Departamento de Tesorería.

Tabla N°10: Resultados 6 Planificación y su escala de cumplimiento

| 6 Planificación | Ponderación obtenida | Escala |
|---|----------------------|--|
| 6. Planificación | 17% | No existe. |
| 6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades | 50% | Existe, está documentado e implementado. |
| 6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos | 0% | No existe. |
| 6.3 Planificación de los cambios | 0% | No existe. |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N°5: Resultados 6 Planificación



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.10 Análisis de resultados obtenidos 6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

El abordaje de los riesgos y acciones que realiza el Departamento de Tesorería se determinan en el Plan Operativo Anual, este plan lleva un seguimiento mensual en el cual se determina el cumplimiento del plan, las acciones que se deben realizar para acelerar el cumplimiento de objetivos y llevar el monitoreo de las actividades que se han concluido; además se cuenta con un análisis FODA donde se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento, aunque el seguimiento al FODA es poco constante. En la mayoría de acciones o actividades que el departamento realiza para el abordaje de los riesgos se encuentra en etapas de documentación, no existe documentación sobre la evaluación y cómo se abordan, es necesario mencionar que se tienen dictámenes que establecen el riesgo de incumplir la normativa legal y técnica para los procesos del departamento.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

El Departamento de Tesorería no cuenta con objetivos de la calidad establecidos, por lo cual su medición y seguimiento es inexistente al igual que no tiene planificación estratégica u operativa para alcanzarlos.

6.3 Planificación de los cambios

Al no contar con una planificación de los objetivos de la calidad, no se posee la planificación sobre los cambios que se realizan en el Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.11 Resultados: 7 Apoyo

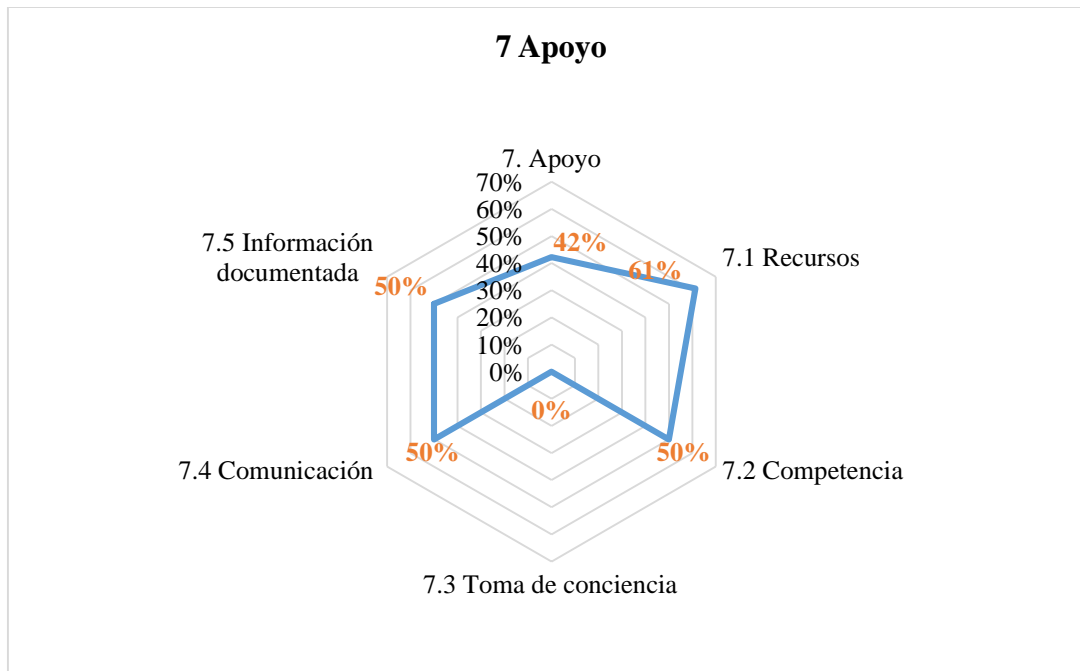
Evalúa si el Departamento de Tesorería cuenta con los recursos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y por tanto para todos sus procesos, se incluyen los requisitos 29 al 50. *El resultado es del 42%*. La tabla N°11 muestra los resultados obtenidos por cada apartado y la escala de cumplimiento, mientras el gráfico N°6 ilustra los resultados.

Tabla N° 11: Resultados 7 Apoyo

| 7 Apoyo | Ponderación obtenida | Escala |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| 7. Apoyo | 42% | Existe y está documentado. |
| 7.1 Recursos | 61% | Existe, está documentado e implementado. |
| 7.2 Competencia | 50% | Existe, está documentado e implementado. |
| 7.3 Toma de conciencia | 0% | No existe. |
| 7.4 Comunicación | 50% | Existe, está documentado e implementado. |
| 7.5 Información documentada | 50% | Existe, está documentado e implementado. |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N°6: Resultados 7 Apoyo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.12 Análisis de los resultados obtenidos: 7 Apoyo

7.1 Recursos

El Departamento de Tesorería cuenta con recursos financieros para el pago de remuneraciones, adquisición de bienes y servicios los cuales son incorporados a un presupuesto institucional, éste no incluye los recursos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la operatividad del proceso de pagos y transferencias se cuenta con personal capacitado, el cual desarrolla las funciones con una infraestructura tecnológica y un inmueble que tiene las instalaciones adecuadas para laborar, en cuanto al ambiente laboral, los temas que incidan

de forma negativa o positiva en la operación de los procesos, se abordan a través de reuniones, notas al personal y en las evaluaciones del desempeño.

Referente a los recursos de medición, se cuenta con facturas, actas, planillas y otros documentos que dan origen al proceso de pagos y transferencias, partidas contables las cuales son auditadas por entes internos y externos de la organización: Departamento de auditoría interna, Corte de Cuentas de la República y empresas de auditorías fiscales; también hay reportes de medición a través de la aplicación informática SAFI, respecto a los conocimientos necesarios para la operación de los procesos el personal tiene acceso a la normativa financiera y el manual de procedimientos de la Secretaria de Estado, es importante mencionar que el Ministerio de Hacienda realiza capacitaciones para la mejora continua de los procesos.

7.2 Competencia

No cuenta con un programa de capacitación, pero se cuenta con personal capacitado por el M.H. y Banco Interamericano de Desarrollo, se cuenta con información que permite verificar la aprobación de los cursos recibidos por el personal.

7.3 Toma de conciencia

No se cuenta con información ni mecanismos que aseguren que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de la política de calidad, objetivos de calidad, su contribución en la eficacia del SGC.

7.4 Comunicación

Se comunica a través de notas, correos electrónicos, reuniones de trabajo. No se cuenta con un plan de comunicaciones que permita determinar: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.

7.5 Información documentada

El Departamento de Tesorería cuenta con la aplicación informática del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), el cual genera información correspondiente a las operaciones que se realizan, relacionadas a ingresos, transferencias y pagos de las obligaciones institucionales, hay información documentada a través de reportes tales como: obligaciones por pagar, propuestas de pagos y otros. Es importante mencionar que se cuenta con copias de respaldo de la información a través del SAFI, de años anteriores y año vigente.

3.2.13 Resultados: 8 Operación

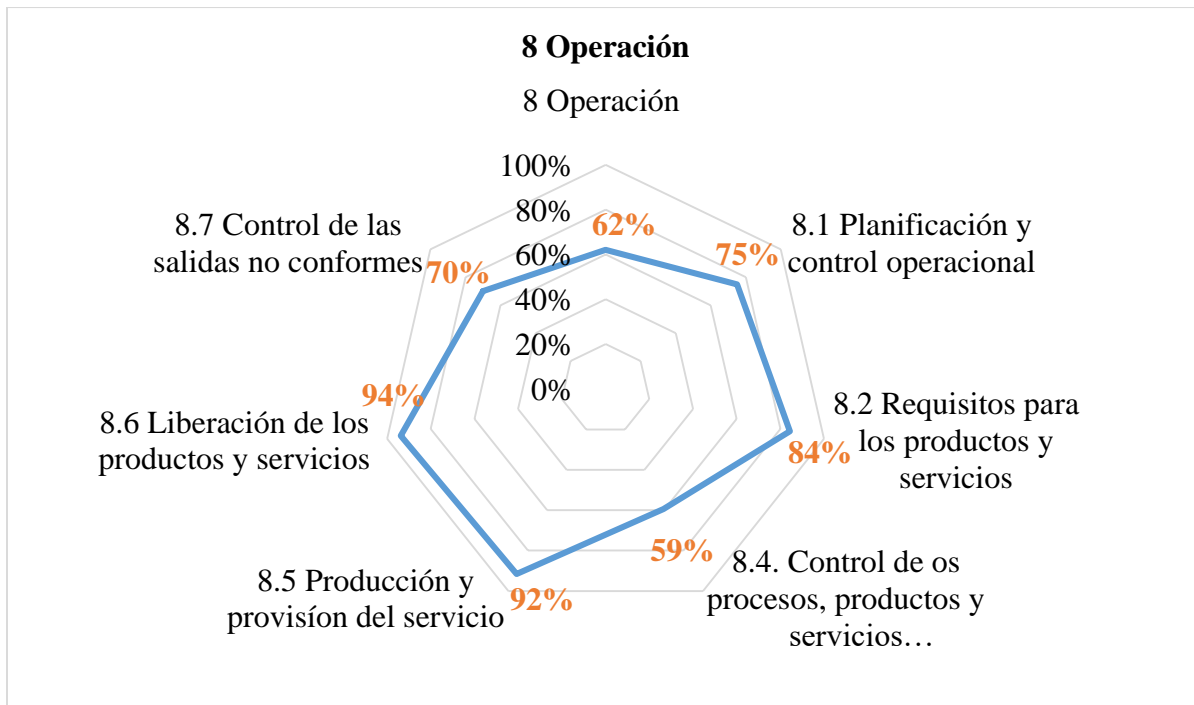
Indica la planificación, implementación y control de los procesos requeridos por el SGC, incluye los cambios que sean necesarios. *El resultado es del 62%*. Los apartados que lo conforman son 8 uno de los más extensos de la Norma, desde el 8.1 hasta el 8.7, con la salvedad que el apartado 8.3 “Diseño y desarrollo de los productos y servicios” no es aplicable para el Departamento de Tesorería por la naturaleza del apartado se considera como una exclusión al Sistema de Gestión de la Calidad. La tabla N°12 muestra los resultados obtenidos por cada apartado y la escala de cumplimiento, mientras el gráfico N° 7 los ilustra.

Tabla N° 12: Resultados 8 Operación

| 8 Operación | Ponderación obtenida | Escala |
|--|-----------------------------|---|
| 8 Operación | 62% | Existe, está documentado e implementado. |
| 8.1 Planificación y control operacional | 75% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 8.2 Requisitos para los productos y servicios | 84% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente | 59% | Existe, está documentado e implementado. |
| 8.5 Producción y provisión del servicio | 92% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 8.6 Liberación de los productos y servicios | 94% | Existe, está documentado, implementado y se evalúa. |
| 8.7 Control de las salidas no conformes | 70% | Existe, está documentado e implementado. |
| *8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios | | Exclusión al Sistema de Gestión de Calidad. |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N°7: Resultados 8 Operación



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.14 Análisis de los resultados obtenidos 8 Operación

8.1 Planificación y control operacional

El Departamento de Tesorería para llevar a cabo las operaciones financieras cuenta con procesos y procedimientos citados en el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado y normativa emitida por el Ministerio de Hacienda en el Manual Técnico de Administración Financiero Integrado y Manual de la Ejecución Presupuestaria.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

La comunicación con los clientes se realiza a través de notas institucionales, correos electrónicos, reuniones de trabajo, no se realizan encuestas de satisfacción que permitan

conocer cuáles son sus opiniones respecto a los servicios que el departamento proporciona, de igual forma no existe un mecanismo formal para la presentación de inconformidades, quejas o reclamos.

El Departamento de Tesorería antes de efectuar los registros en el SAFI lleva a cabo una revisión de la documentación con el propósito que cumpla con los requisitos de los clientes, requisitos especificados por el Departamento y aspectos legales que rigen la administración pública, el Departamento Contable valida el registro con los documentos probatorios que dieron origen al registro de las obligaciones por pagar o los ingresos institucionales, posteriormente la documentación es archivada.

8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

No cuentan con información documentada sobre las entradas, controles, salidas y cambios de diseño y desarrollo.

8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

El Departamento de Tesorería, cuenta con procedimientos para el control de los servicios suministrados externamente: entrega de quedas, entrega de cheques y transferencias, posee reportes a través del Sistema de Administración Financiero Integrado, los cuales permiten la verificación del servicio suministrado. La comunicación con los proveedores externos se realiza a través de correos electrónicos, reuniones y notas, esto depende de la situación que se aborde.

8.5. Producción y provisión del servicio

Los registros relacionados a las actividades del Departamento de Tesorería se realizan en la aplicación informática SAFI, el cual permite el seguimiento y medición de las etapas de los procesos, hay una validación de los registros por parte del Departamento Contable, se generan reportes para el control de los pagos, transferencias e ingresos. Los reportes del SAFI, permiten realizar actividades posteriores a la entrega de los servicios, ya que generan información de las obligaciones pagadas y transferidas.

El Departamento de Tesorería revisa y controla los cambios en la prestación de servicios a través del SAFI, ya que este sistema permite mostrar los ajustes que se hayan efectuado en los registros de aumentos o disminuciones que surjan después de la revisión.

8.6 Liberación de los productos y servicios

Al contar con registros de transacciones de pago o devengado en la aplicación informática SAFI por Tesorería, hay una validación de los movimientos correspondientes a las obligaciones registradas por parte del Departamento Contable, el cual se basa en la documentación probatoria que dieron origen al registro de acuerdo a la normativa vigente, esta documentación posteriormente es archivada. Existen registros en el sistema informático que permiten el control de los servicios.

8.7 Control de las salidas no conformes

El Departamento de Tesorería, se asegura en la medida de lo posible que el servicio cumpla con los requisitos legales y técnicos, que justifiquen o respalden el hecho económico, no se mantienen todos los registros individualizados de aquellas causas que generaron un servicio

no conforme, pero se cuenta con algunos correos y notas de las acciones tomadas posteriormente a servicios no conformes.

3.2.15 Resultados 9 Evaluación del Desempeño

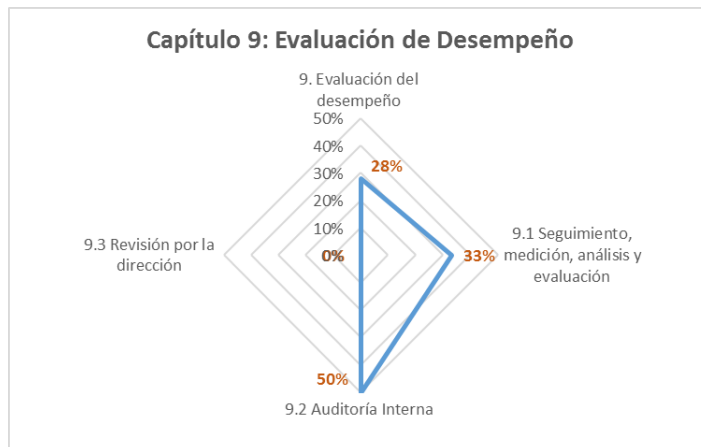
Comprende todas las “formas” de evaluación que se aplican al Departamento de Tesorería, los requisitos están comprendidos desde el 100 hasta el 111, *el resultado obtenido fue del 28%* alcanzó una escala de existe y está documentado. Los apartados que lo conforman son 3 desde el 9.1 al 9.3, estos resultados y su respectiva escala están representados en la tabla N°13 e ilustrados en el gráfico N° 8.

Tabla N°13: Resultados 9 Evaluación del Desempeño

| Evaluación del desempeño | Ponderación obtenida | Escala |
|--|----------------------|---|
| 9. Evaluación del desempeño | 28% | Existe y está documentado |
| 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 33% | Existe y está documentado |
| 9.2 Auditoría Interna | 50% | Existe, está documentado e implementado |
| 9.3 Revisión por la dirección | 0% | No existe |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico 8: Resultados 9 Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.16 Análisis de los resultados obtenidos 9 Evaluación del Desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Se tiene información documentada del seguimiento al plan anual operativo, se realizan conciliaciones bancarias, conciliaciones de fondos con la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda. Existen reportes para el seguimiento y medición de los procesos.

No existe información documentada de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.

9.2 Auditoría Interna

El departamento de Tesorería es auditado por el Departamento de Auditoría Interna, Corte de Cuenta de la República, auditorías externas, se tiene información documentada de los informes de auditoría.

9.3 Revisión por la dirección

Existen revisiones por parte del jefe del Departamento de Tesorería de informes, conciliaciones, autorizaciones, firmas de cheques y reportes del sistema informático, pero no se planifica revisiones sobre el Sistema de Gestión de Calidad, en los que incluye el grado en el que se ha conseguido los objetivos de calidad, porque no existe un SGC.

3.2.17 Resultados 10 Mejora

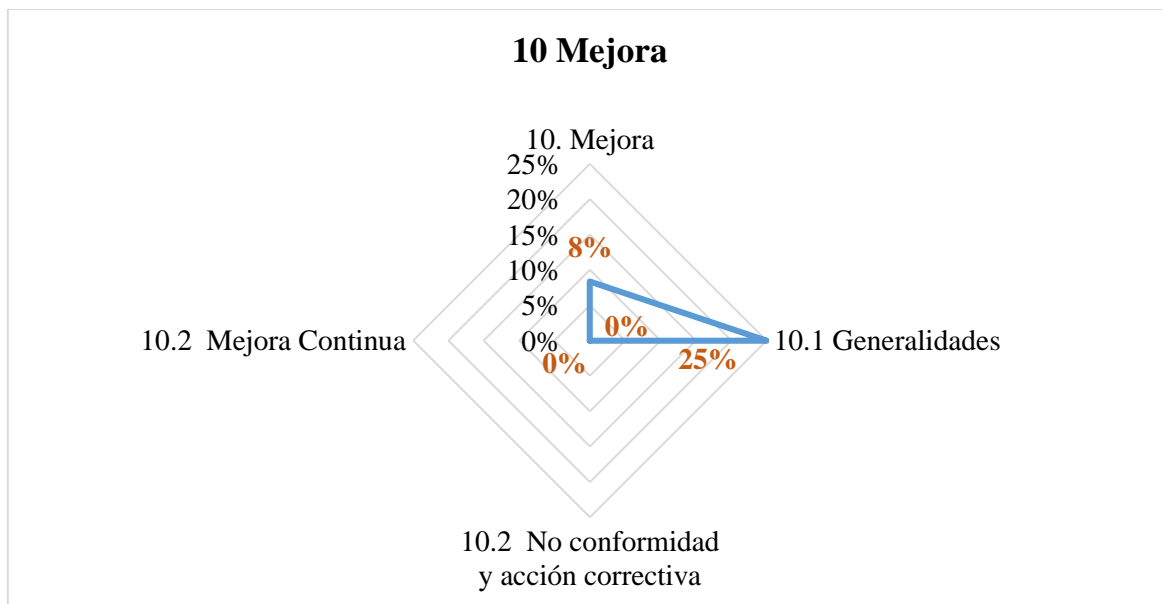
Evalúa las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua. Los requisitos evaluados están comprendidos desde al número 112 al 117, *el Departamento de Tesorería alcanzó un resultado del 8%*, uno con los resultados más bajos de toda la evaluación.

Tabla N°14: Resultados 10 Mejora

| Capítulo 10: Mejora | Ponderación obtenida | Escala |
|---|----------------------|---------------------------|
| 10. Mejora | 8% | No existe |
| 10.1 Generalidades | 25% | Existe y está documentado |
| 10.2 No conformidad y acción correctiva | 0% | No existe |
| 10.3 Mejora Continua | 0% | No existe |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Gráfico N°9: Resultados 10 Mejora



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

3.2.18 Análisis de los resultados obtenidos 10 Mejora

10.1 Generalidades

Se realizan acciones a través de correos, notas en los cuales se dan lineamientos para la mejora de procesos, pero no existen métodos totalmente documentados para cumplir los requisitos,

corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.

10.2 No conformidad y acción correctiva

No se cuenta con información documentada de las no conformidades y acciones correctiva por incumplimiento de los diferentes requisitos.

10.3 Mejora continua

La mejora que se aplica en el Departamento de Tesorería no es suficiente, ya que, al no contar con un sistema de gestión de calidad, existen muchos vacíos en la forma de manejar de manera integral todos los aspectos relacionados, además se realizan más acciones correctivas que acciones preventivas, lo cual no permite tener la capacidad de identificar las causas potenciales de una no conformidad con anticipación.

3.2.19 Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno y Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo

Este tipo de encuestas realizada a los clientes internos y externos del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, son las primeras que se realizan desde la creación de este departamento, por tanto, no se cuenta con antecedentes previos de realización de encuestas u otro tipo de instrumento para recabar información sobre la satisfacción del cliente por los servicios recibidos por este departamento, lo cual incrementa la expectativa de los resultados obtenidos de este ejercicio tanto para la alta dirección como para los colaboradores que contribuyeron de forma activa con el instrumento.

El apoyo de la alta dirección ha sido clave y muy cercano al equipo de trabajo de graduación para la ejecución de este ejercicio, permitió realizar las encuestas a los clientes externos que

visitaban las instalaciones del departamento para realizar sus trámites de entrega de documentación para pagos o transferencias. De igual forma se incentivó a los colaboradores que atendieron la encuesta como clientes internos a que estas fueran contestadas con transparencia y objetividad.

Los objetivos que se persiguen con la realización de estas encuestas son:

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Conocer y entender sus necesidades.
- Obtener la información necesaria para mantenerlos satisfechos.
- Detectar áreas de mejora concretas.
- Comprender los factores que fortalecen la relación con los clientes.
- Conocer si recomendarían el servicio que proporciona el Departamento de Tesorería.
- Conocer los puntos fuertes y los puntos débiles del Departamento de Tesorería.
- Identificar las brechas existentes entre el resultado obtenido y el máximo nivel de satisfacción que podrían tener los clientes.

3.2.20 Resultados obtenidos en la ESC- Interno

Los clientes internos encuestados proporcionaron respuesta al 100% de las preguntas realizadas, los resultados obtenidos develan un nivel de aceptación favorable hacia este tipo de prácticas y facilitan información para que la institución disminuya las brechas en áreas específicas. *La nota global obtenida en esta encuesta es del 78%.* El consolidado de las preguntas se realizó en 4 áreas, a continuación, se detalla el resultado obtenido por área y la brecha que debe superarse para lograr el 100%. Las brechas más significativas se observan en el área *compromiso con la satisfacción del cliente* cuyo resultado de la encuesta es del 33%, seguida de las secciones *ambiente laboral I* y *II* que reflejan brechas del 22% y 21% respectivamente.

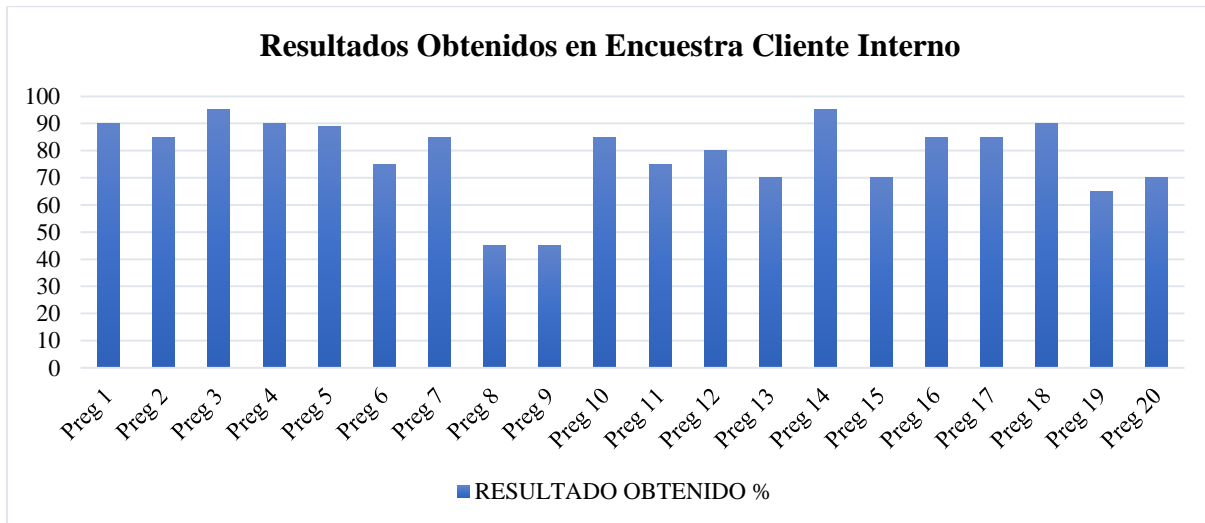
Tabla N°15: Resultados por área de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno

| Grupo de Preguntas | Resultado (%) | Brecha (%) |
|---|---------------|------------|
| Conocemos a nuestros clientes | 88% | 12% |
| Compromiso con la Satisfacción al Cliente | 67% | 33% |
| Ambiente Laboral I | 78% | 22% |
| Ambiente Laboral II | 79% | 21% |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuestionario ISO 9001:2015 realizado al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

El gráfico N°10 muestra los resultados obtenidos por cada pregunta de la Encuesta realizada a los clientes Internos.

Gráfico N°10: Resultados Encuesta de Satisfacción de Clientes Internos del Departamento de Tesorería



Elaboración: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno 2018.

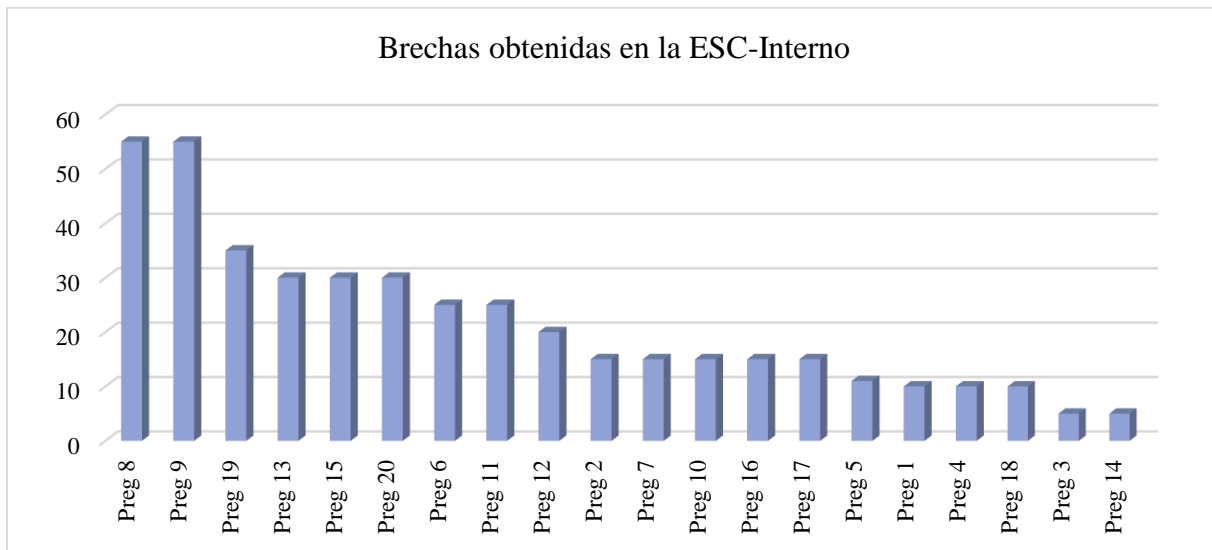
3.2.21 Análisis de los resultados obtenidos en la ESC-Interno

Los resultados obtenidos en esta encuesta en cuanto a las preguntas de comunicación entre colaboradores y jefatura se encuentran entre el rango del 75% al 100% de satisfacción.

Los colaboradores reconocen los esfuerzos que realiza la institución por proporcionar herramientas adecuadas para el desempeño de sus labores, reconocen la ausencia de mecanismos para mejorar de forma continua la satisfacción hacia los clientes externos y la necesidad de adecuar las instalaciones del Departamento de Tesorería. La puntuación más favorable de esta encuesta se encuentra en la sección *conocemos a nuestro cliente* cuyo resultado fue del 88%.

Para definir los puntos de mejora del departamento se emplea el término “brechas” que indica la distancia existente entre la respuesta del encuestado y el 100% que puede obtener por pregunta. Las oportunidades de mejora se reflejan en aquellas preguntas donde la brecha está por encima del 20% sobre la respuesta obtenida, estas brechas están representadas en el gráfico N°11 (preguntas 8, 9, 19, 13, 15, 20, 6, 11, 12) mientras las preguntas con mayor nivel de satisfacción del Cliente Interno (mayor o igual al 85%) representan una mejora menos apremiante que las anteriores (preguntas 2, 7, 10, 16, 17, 5, 1, 4, 18, 3, 14).

Gráfico N°11: Brechas en la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno



Elaboración: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno 2018.

El detalle de las preguntas realizadas en la ESC-Interno con menor calificación fueron las preguntas 8, 9, 19, 13, 15, 20, 6, 11 y 12, las cuales requieren mayor atención y planes de acción inmediatos o a corto plazo por parte de las jefaturas y líderes de la institución; por el contrario las preguntas 2, 7, 10, 16, 17, 5, 1, 4, 18, 3 y 4 fueron las obtuvieron mayor calificación y que no deben descuidarse para evitar una disminución en la satisfacción del cliente interno o inclusive realizar acciones de mejora continua para incrementar el nivel de satisfacción y que este alcance el 100%. El detalle de las preguntas que conforman el cuestionario de satisfacción al cliente interno se encuentran en el anexo 17.

Adicionalmente se realizaron preguntas abiertas a fin de conocer la percepción de los clientes internos de forma más específica, respecto a las oportunidades de mejora que identifican en el Departamento de Tesorería y si los clientes cuentan con sugerencias para esta área. Las preguntas realizadas fueron:

1. *¿Qué fallas identifica como: institución, departamento, coordinación o equipo de trabajo, para proporcionar los servicios a los clientes?*
2. *¿Qué recomendaciones pueden contribuir a mejorar el servicio al cliente?*

Las respuestas obtenidas por los encuestados a las anteriores preguntas abiertas se pueden observar en los anexos N°18 y N°19. Los resultados de la encuesta fueron trasladados a la alta dirección del Departamento de Tesorería bajo los resguardos de confidencialidad de los encuestados, para que se tomen las acciones de mejora a estas valoraciones cualitativas vertidas por los clientes internos.

3.2.22 Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo ESC-Externo

El total de encuestas realizadas a clientes externos fueron 27. Los criterios que se tomaron en cuenta para la selección de la muestra fueron tres: 1) Frecuencia en la solicitud de servicios solicitados al Departamento de Tesorería; 2) Monto destinado en el pago de servicios prestados y 3) Cantidad de transacciones realizadas al Departamento de Tesorería.

3.2.23 Resultados obtenidos en la ESC- Externo

Se identificó una aceptación favorable por parte de los encuestados quienes incluso se mostraron sorprendidos de forma positiva por la realización de este ejercicio en una instancia gubernamental.

Los resultados obtenidos reflejan una valoración positiva por parte de los encuestados respecto a la sección de *credibilidad – capacidad de respuesta – seguridad y atención*, ya que los resultados superan el 80%; en cuanto a la sección de *elementos tangibles* es la que obtuvo la evaluación más baja con un 67%.

La tabla N°16 muestra los resultados obtenidos por sección y la brecha porcentual que separa el resultado con la puntuación máxima que podía obtenerse. Según los resultados la sección de elementos tangibles que evalúa las instalaciones físicas del Departamento de Tesorería, los canales de comunicación y el recurso humano disponible es la sección con menor calificación y por ende con la brecha más pronunciada. Mientras que las áreas de credibilidad, capacidad de respuesta y seguridad y atención son las que reflejan una menor brecha del 20%, 17% y 12% respectivamente.

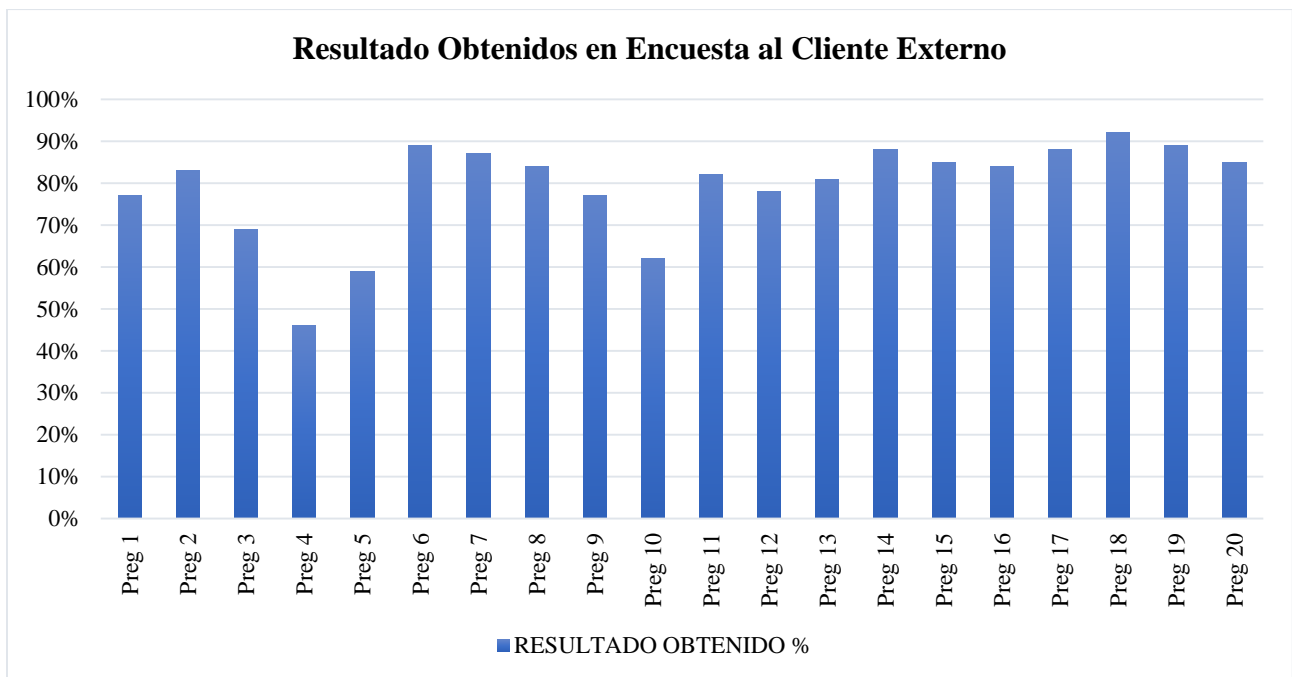
Tabla N°16: Resultados por área de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo

| Grupo de Preguntas | Resultado Obtenido | Brecha |
|------------------------|--------------------|--------|
| Elementos Tangibles | 67% | 33% |
| Credibilidad | 80% | 20% |
| Capacidad de Respuesta | 83% | 17% |
| Seguridad y Atención | 88% | 12% |

Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 2018

En cuanto a los resultados globales obtenidos por la encuesta el gráfico N°12 muestra el porcentaje obtenido por cada pregunta.

Gráfico N°12: Resultados de Encuesta a Clientes Internos del Departamento de Tesorería



Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 2018.

3.2.24 Análisis de los Resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción al Cliente -

Externo

La encuesta realizada hacia el Cliente Externo del Departamento de Tesorería devala información clave sobre aspectos que no eran considerados por la Alta Dirección, por ejemplo, las respuestas relacionadas a las instalaciones del departamento de tesorería en el área de elementos tangibles, reflejan que para los encuestados las instalaciones y áreas de espera que utilizan no son de su total agrado, al observar el inmueble y la distribución del resto de áreas del Ministerio se observa que existe un acomodamiento cercano de un área con la otra que no permite identificar al cliente la ubicación del Departamento de Tesorería, además de la escasa señalización que existe en el edificio, no permite dirigir al visitante; por otro lado, los clientes externos manifiestan que las salas de espera no son totalmente adecuada para recibir a los clientes mientras esperan a que se concluya su trámite.

La sección de *elementos tangibles* es la que obtuvo una mayor brecha con respecto al máximo alcanzable de un 100% de la satisfacción del cliente externo, en conjunto esta sección posee una brecha del 33%. La fortaleza de esta sección de preguntas radica en que los clientes externos consideran que el Departamento de Tesorería cuenta con canales adecuados de comunicación entre sus clientes y colaboradores.

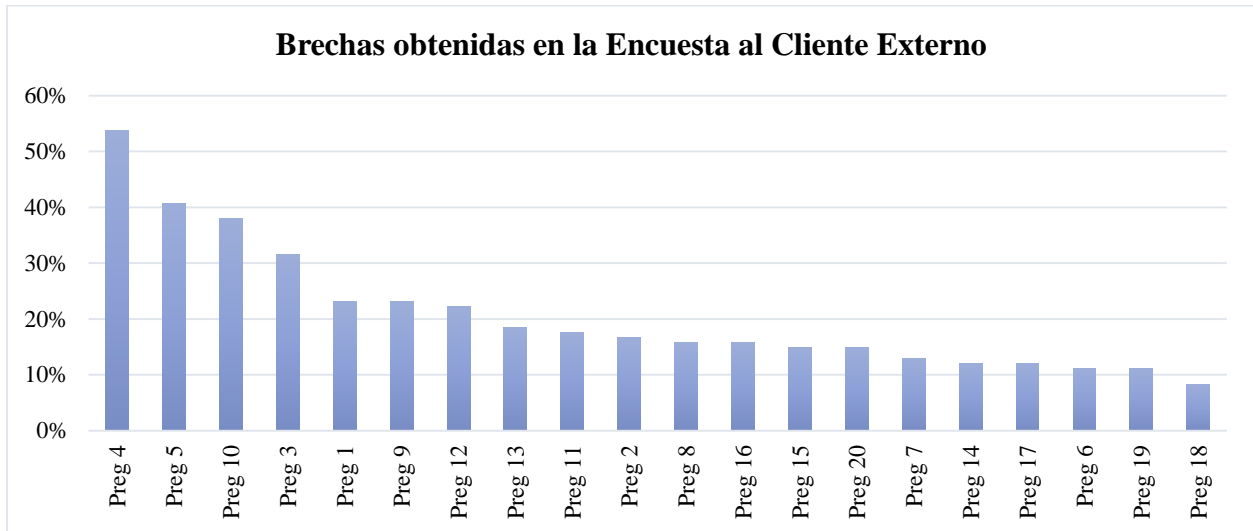
En cuanto a la sección de *credibilidad* los clientes externos indican que los requerimientos son atendidos por parte del personal de forma oportuna, obtuvo el 100% de respuestas positivas entre el rango del 75% al 100%, se denota una brecha considerable en cuanto al recurso humano destinado por este departamento para proporcionar atención al cliente externo, por lo cual se considera insuficiente para la demanda de servicios existentes, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.

Las secciones *capacidad de respuesta y seguridad y atención*, se encuentran muy bien ponderadas con resultados del 83% y 88% respectivamente; la fortaleza que destaca en la sección de capacidad y respuesta es la satisfacción que indican los clientes externos para contactar con el personal del Departamento de Tesorería que atiende sus trámites y en segundo lugar con los tiempos de resolución para solventar sus requerimientos.

En la sección de seguridad y atención el cliente externo identifica fortalezas en la capacidad que posee el personal para atenderlo en sus solicitudes, ya que en esta pregunta obtuvo el 100% de respuestas positiva y el profesionalismo que este el equipo de demuestra al momento de proporcionar los servicios, es la segunda interrogante con mayor puntuación de la sección.

El gráfico N°13 muestra la brecha que existe entre los resultados obtenidos en cada pregunta y el porcentaje que los separa del 100% como puntuación máxima, estas brechas han sido ordenadas de mayor a menor; las brechas con porcentaje igual o mayor al 20% son las que se considera que deben ser atendidas con mayor prontitud por parte de la alta dirección (preguntas 4, 5, 10, 3, 1, 9, 12), mientras que las brechas menores al 20% son las que obtuvieron resultados igual o mayor al 80% y pueden ser atendidas en un plazo mayor (preguntas 13, 11, 2, 8, 16, 15, 20, 7, 14, 17, 6, 19, 18).

Gráfico N°13: Brechas en la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo



Elaboración: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo 2018.

El detalle de las preguntas que integran la Encuesta al Cliente Externo se encuentran en el anexo 19. En cuanto a las dos preguntas abiertas que se realizaron en la encuesta a clientes externos, la primera busca conocer si el cliente externo identifica fallas u oportunidades de mejora en la prestación del servicio que ofrece el Departamento de Tesorería y la segunda pregunta busca conocer la opinión de los clientes externos a través de sugerencias de como el departamento puede mejorar su servicio. Las preguntas realizadas fueron:

- 1) *¿Qué fallas u oportunidades de mejora usted identifica en el servicio del Departamento de Tesorería?*
- 2) *Según su opinión, ¿cómo podría el Departamento de Tesorería mejorar sus servicios?*

Las respuestas que proporcionaron los clientes ante estas interrogantes se detallan textualmente y entre comillas ya que han sido transcritas de las respuestas colocadas por los encuestados, su detalle puede observarse en los anexos N°21 y N°22 respectivamente.

3.3 Resultados del Diagnóstico realizado al Departamento de Tesorería del MJSP

Posterior al desarrollo de cada uno de los instrumentos el equipo de trabajo de graduación realizó un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Tesorería, para el proceso de pagos y transferencias cuya criticidad radica en los flujos de dinero que moviliza en su operatividad diaria. En relación al cumplimiento de la norma Internacional ISO 9001:2015, la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Tesorería, los resultados de la evaluación en general alcanzaron un porcentaje del 36.29 %, lo cual indica que hay actividades que necesitan modificaciones para adaptarlas a los requisitos de la empleada en este trabajo de graduación, con una brecha del 63.71% este departamento aún debe recorrer un amplio tramo para optar por la certificación de calidad, coloca énfasis en requisitos claves que no tienen ningún porcentaje de avance y son exigidos por la norma.

El requisito mejor evaluado fue el N°8 Operación, con un porcentaje de cumplimiento del 62%, esto debido que el Departamento de Tesorería para llevar a cabo las operaciones financieras cuenta con procesos y procedimientos, basados en la normativa emitida por el Ministerio de Hacienda, los registros relacionados al proceso de pagos y transferencias se realizan en la aplicación informática Sistema de Administración Financiera Integrado, el cual permite el seguimiento y medición de las etapas del proceso.

A pesar de contar con información documentada de procesos y procedimientos y una aplicación informática, el diagnóstico ha permitido determinar que en el aplicativo

informático SAFI, no permite registrar toda la información necesaria que se requiere para declaraciones de los impuestos retenidos a los proveedores y suministrantes, correspondientes a: Renta e Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, así como otra información que pide la Dirección General de Tesorería DGT del Ministerio de Hacienda, para la asignación de recursos financieros, generándose otros controles que incluyan esta información, situación que eleva los tiempos de espera para los registros de dependencias del MJSP y la entrega del quedan a proveedores y suministrantes, lo cual ocasiona quejas y reclamos.

El menor porcentaje en la evaluación de los requisitos de la norma ISO 9000:2015 fue el 10 Mejora, que logró un 8%, esto debido a que el Departamento de Tesorería no cuenta con información documentada de las no conformidades y acciones correctivas por incumplimiento de los diferentes requisitos, la mejora que se aplica en el Departamento no es suficiente, debido a que al no contar con un sistema de gestión de calidad, existen vacíos en la forma de manejar de manera integral todos los aspectos relacionados, aunado a lo anterior, no se cuenta con política de calidad, objetivos de calidad, tampoco con una metodología para medir la satisfacción del cliente, por lo que en el desarrollo del diagnóstico como equipo de trabajo de graduación se planteó a la alta dirección recopilar información a través de encuestas para conocer cuál era el grado de satisfacción de los clientes internos y externos sobre los servicios ofrecidos por el Departamento de Tesorería.

Las encuestas de satisfacción al cliente Interno y externo desarrolladas en esta investigación nunca se habían realizado en el Departamento de Tesorería, éstas han permitido obtener resultados para la toma de decisiones de la alta dirección, ya que cuentan con valiosa

información que evalúa: la rapidez, amabilidad, competencias y profesionalismo de los colaboradores del departamento. Este tipo de encuesta ayudará a establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en la satisfacción del cliente.

El análisis financiero fue desarrollado con base a las asignaciones presupuestarias para el año 2017 aprobadas en la Ley de Presupuesto, para la operatividad de la Dirección Financiera Institucional a la que pertenece el Departamento de Tesorería, en el cual se comprobó que la mayor ejecución del presupuesto fue para el pago de sueldos del personal en un 90%, para la adquisición de bienes y servicios del 66% y el menor porcentaje de ejecución fue en inversiones en activos fijos en un 34%; de conformidad a la ejecución se terminó que el Departamento de Tesorería tenía los recursos financieros suficientes para llevar a cabo sus actividades, en caso de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento, al tomar de referencia el remanente del año 2017 en el rubro 54-adquisiciones de bienes y servicios del 34%, que equivale a la cantidad de: \$6,167.13, el monto es insuficiente para la implementación del SGC.

En términos generales, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora las cuales sean la base al Sistema de Gestión de Calidad, parte de la aceptación y compromiso hacia el enfoque al cliente que refleja la alta dirección, el equipo de colaboradores de igual forma muestra un positivo nivel de aceptación hacia la implementación de mejoras para satisfacer a los clientes internos y externos.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS Y DESARROLLO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 Estrategias para mejorar la situación actual del Departamento de Tesorería en el corto plazo

Después de haber realizado el diagnóstico a través de sus instrumentos: análisis FODA, análisis financiero, cuestionario de la Norma ISO 9000:2015 y encuesta de satisfacción al cliente interno y cliente externo, se desarrollan cuatro estrategias con el propósito de que se realicen una serie de acciones planificadas que ayuden a tomar decisiones y a obtener los mejores resultados para el Departamento de Tesorería en el corto plazo, las estrategias serán el punto de partida para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, entre las principales estrategias que se deben de desarrollar están las siguientes:

1. Instauración de una cultura de servicio al cliente: Hacer de la excelencia en el servicio al cliente un estandarte, lo cual debe ser un compromiso de todo el departamento, la capacitación debe ser continua, así como la evaluación de la satisfacción del cliente son acciones de un proceso continuo de mejora.

Tabla N°17: Estrategia 1 Instauración de una cultura de Servicio al Cliente

| Estrategia | Actividades | Responsable | Tiempo y costo | Cronograma de ejecución año 2019 | | | |
|--|--|------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------|---------|-----------|
| | | | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| Instauración de una cultura de servicio al cliente | Capacitación al personal para el servicio al cliente. | Directora de Recursos Humanos | 8 horas ¹² | x | | x | |
| | Evaluación del servicio al cliente a través de encuestas. | Técnico de Tesorería | 40 horas \$400.00 | | x | | |
| | Evaluación, divulgación y propuestas de mejora de los resultados de la evaluación del servicio al cliente. | Jefe del Departamento de Tesorería | 120 horas \$1,600.00 | | | x | |
| | Seguimiento y evaluación | Jefe del Departamento de Tesorería | 120 horas \$1,600.00 | | | x | x |

Fuente: Elaboración propia

2. Mejora continua del Departamento de Tesorería: Realizar actividades que permitan mejorar los procesos para el logro de la calidad y eficiencia de los servicios, así como también mejorar las instalaciones del departamento, para la atención a usuarios que permitan entorno agradable que contribuya a la satisfacción del cliente.

¹² No se incluye costo ya que se pide ayuda a profesionales a través de Universidades e instituciones de Gobierno.

Tabla N°18: Estrategia 2 Mejora continua del Departamento de Tesorería

| Estrategia | Actividades | Responsable | Tiempo y costo | Cronograma de ejecución año 2019 | | | |
|--|--|---|-------------------------|----------------------------------|------------|---------|-----------|
| | | | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| Mejora continua del Depto. de Tesorería | Revisión, elaboración y mejora de procesos. | Técnico de Tesorería y Jefe del Departamento | 48 horas \$609.00 | x | | | |
| | Fortalecer, capacitar y sensibilizar al personal para la mejora de procesos. | Jefe del Departamento de Tesorería Directora de Recursos Humanos | 24 horas \$1,000.00 | | x | x | x |
| | Reducir tiempo en la entrega del quedan de 25 minutos a 15 minutos, | Técnico de Tesorería y Técnico Contable | 40 horas \$360.00 | x | | | |
| | Coordinar con el Departamento Contable para la reducción del tiempo en la validación del registro. | Jefe del Departamento de Tesorería | 24 horas \$250.00 | x | | | |
| | Coordinar y fortalecer con los departamentos o direcciones del MJSP la remisión oportuna de la documentación para el pago de las obligaciones. | Jefe del Departamento de Tesorería | 30 horas \$ 400.00 | | x | | |
| | Readecuación de instalaciones ¹³ | Jefe de Mantenimiento | 80 horas \$2,500.00 | | | x | |
| | Fomentar a través de capacitaciones el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de los colaboradores. | Jefe del Departamento de Tesorería Directora de Recursos Humanos | 16 horas \$1,000.00 | | | x | x |
| | Seguimiento y evaluación de los procesos, no conformidades y planes de mejora en la interactúan la cadena de valor. | Jefe del Departamento de Tesorería y Técnico de tesorería | 120 horas \$1,600.00 | | x | x | x |

Fuente: Elaboración propia

¹³ Ver Anexo 23.

3. Alianza estratégica con los proveedores: Es el conjunto de acciones integradas y coordinadas para el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores externos e internos, con el propósito de mejorar los servicios que se proporcionan a los clientes.

Tabla N°19: Estrategia 3 Alianza con los proveedores

| Estrategia | Actividades | Responsable | Tiempo y costo | Cronograma de ejecución año 2019 | | | |
|---|--|---|------------------------|----------------------------------|------------|---------|-----------|
| | | | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| Alianza estratégica con los proveedores | Labor de concientización a través de reuniones de trabajo con las Direcciones que proveen de insumos (planillas, documentación para el pago), para la remisión de la documentación de forma oportuna, confiable y libre de errores al Departamento de Tesorería. | Jefe del Departament o de Tesorería y Jefe del Departament o Contable | 24 horas \$600 | x | | | |
| | Crear medios que permitan comunicaciones directas, claras fluidas con el administrador del aplicativo informático SAFI, para que conozca las debilidades del Sistema (Ministerio de Hacienda). | Jefe del Departament o de Tesorería | 5 horas \$250.00 | x | | | |
| | Mesas de trabajo con personal Ministerio de Hacienda para mejoras al aplicativo SAFI. | Jefe del Departament o de Tesorería | 18 horas \$ 900.00 | | x | x | x |
| | Capacitaciones al personal del Departamento de Tesorería, por parte del Ministerio de Hacienda, respecto al aplicativo informático, cumplimiento de normativa legal y técnica. | Ministerio de Hacienda | 20 horas ¹⁴ | | | x | |

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ No se incluye costo ya que son impartidas por profesionales del Ministerio de Hacienda.

4. *Fortalecimiento del liderazgo*: Con el propósito que la alta dirección esté orientada a la mejora continua, a través de la implementación de planes que contribuyan a logro de los objetivos del SGC, para lo cual es importante: Realizar actividades de capacitación, evaluación del clima laboral, seguimiento y evaluación de los resultados.

Tabla N°20: Estrategia 4 Fortalecimiento del Liderazgo

| Estrategia | Actividades | Responsable | Tiempo y costo | Cronograma de ejecución año 2019 | | | |
|-------------------------|--|--|----------------------|----------------------------------|------------|---------|-----------|
| | | | | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
| Fortalecer el liderazgo | Capacitaciones de liderazgo, atención al cliente y trabajo en equipo a las jefaturas del Dirección Financiera Institucional. | Directora de Recursos Humanos Directora Financiera Institucional | 18 horas \$900.00 | x | x | x | |
| | Evaluación del clima laboral en el Departamento de Tesorería. | Jefe del Departamento de Planificación | 2 horas \$100.00 | x | | | |
| | Divulgación y propuestas de mejora de los resultados del clima laboral. | Jefe del Departamento de Tesorería Jefe del Departamento de Planificación | 24 horas 550.00 | | | | |
| | Seguimiento y evaluación. | Jefe del Departamento de Tesorería | 2 horas \$90.00 | | x | x | X |

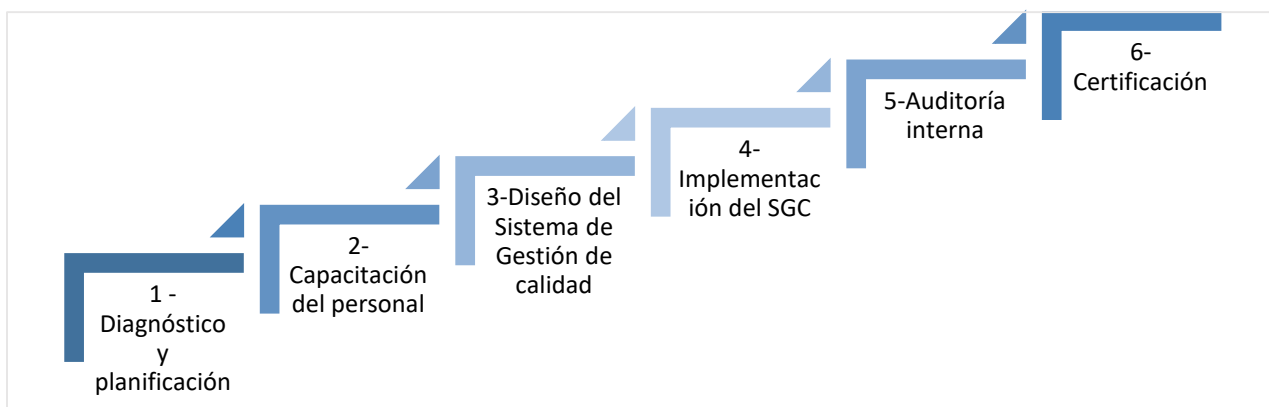
Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias presentadas son elementos que conforman un Sistema de Gestión de la Calidad. Su implementación es fundamental para que la institución inicie la ejecución de actividades para mejorar los servicios del cliente, no obstante, esto no garantiza una satisfacción total de los servicios.

Por lo anterior, en el presente capítulo se elabora la estructura documental bajo la Norma ISO 9001:2015, para el Proceso de Pago de Obligaciones y Transferencias del MJSP, con el propósito que en un futuro se certifique el proceso, el Sistema de Gestión de la Calidad ayudará a establecer responsabilidades, metodologías, actividades, recursos que ayuden a la obtención de los resultados, de tal forma que los servicios que se proporcionen sean de acuerdo a estándares internacionales.

Las etapas que contempla la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma mencionada anteriormente son las siguientes:

Figura N°7: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

1. Diagnóstico y planificación:

Es el grado de cumplimiento que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las

actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto.

2. *Capacitación del personal:*

Capacitar a todo el personal sobre la Norma ISO 900: 2015 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa, así como instruir al personal seleccionado como auditores internos.

3. *Diseño del Sistema de Gestión de calidad:*

Se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad y se establece el soporte documental como: manual de procedimientos, los registros y otra información exigida por la norma ISO 9001:2015.

4. *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad:*

A medida que el Sistema de Gestión de Calidad se diseña y se realizan las metodologías y registros en todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.

5. *Auditoría Interna:*

Se lleva a cabo la realización de la auditoría interna de todo el Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos seleccionados de la Norma ISO 9001:2015.

6. *Certificación:*

Una vez que se haya verificado que el Sistema de Gestión de la Calidad cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentre en funcionamiento en la organización esta se pone en contacto con algún organismo para comenzar con el proceso de certificación.

4.2 Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad proporcionaría múltiples beneficios.

A continuación, se presentan los principales que se han identificados para el Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública:

| Beneficio | Descripción |
|---|--|
| Calidad en la ejecución del proceso de pagos y transferencias: | La implementación de un SGC exige analizar con detalle todos los procesos y procedimientos involucrados en el pago y transferencias que realiza el Departamento de Tesorería, con el fin de estandarizarlos y así conseguir la prestación de un servicio uniforme y estable en calidad a lo largo del tiempo. |
| Enfoque a procesos y procedimientos: | Contar con una solida estructura de procesos y procedimientos a seguir por parte de los involucrados en la prestación de los servicios que ofrece el Departamento de Tesorería, permitirá que cada operación de pagos o transferencias se realice de la manera establecida, la actividad productiva de los colaboradores se guía a través de estándares que aseguran que se cumplan los pasos que hacen que sea un proceso optimizado. |
| Satisfacción de los clientes: | El enfoque hacia el cliente persigue la satisfacción de éste, cumplir con sus expectativas o inclusive superarlas. Cada vez son más las instituciones gubernamentales que adoptan la implementación de un SGC orientado a satisfacer a sus clientes internos y externos, lo cual es coherente con el ejercicio de su función de servicio al público. Contar con clientes satisfechos genera un mejor ambiente laboral para los colaboradores y permite orientar esfuerzos hacia la mejora continua en lugar de destinar recursos a la atención de quejas y reclamos dentro de las instituciones. |

Contar con una política y objetivos de calidad:

Somete a la institución al proceso de mejora continua a través del seguimiento a la política y los objetivos de calidad implementados a través del SGC. Disminuye la reincidencia de las no conformidades en la cadena de valor de la atención al cliente en el proceso de pagos y transferencias. Compromete a la alta dirección a evaluar continuamente el SGC y evaluar su rol para la satisfacción de los clientes internos y externos.

Mejora el liderazgo ejercido por la alta dirección:

El SGC obliga a la alta Dirección a tomar un perfil orientado a la mejora continua, que facilite seguimiento a los planes de mejora que surjan de cualquier no conformidad que ponga en riesgo el SGC.

Generaría un clima organizacional donde los colaboradores exteriorizan sus necesidades y dificultades. Fomentaría el trabajo en equipo y el involucramiento de todos los colaboradores en la adopción del SGC y contribuye al manejo y mitigación de los riesgos.

Diferenciación institucional:

Al Implementarse y completar el proceso de certificación del Departamento de Tesorería bajo la Norma ISO 9001:2015 generará un elemento diferenciador de este departamento sobre otros que conforman el MJSP, además destacaría al MJSP y la importancia que representa el proceso de pagos y transferencias para el óptimo funcionamiento de esta Cartera de Estado, proyectaría una imagen positiva y compromiso de las altas autoridades sobre la calidad en su gestión.

Transparencia en la ejecución de recursos financieros:

Contar con un certificado en la norma ISO 9001:2015 generará confianza ante posibles nuevos cooperantes u organismos que otorguen financiamiento al MJSP para la ejecución de proyectos e iniciativas relacionadas a la Seguridad Pública.

Incrementar la satisfacción y motivación de todos los que conforman el Departamento de Tesorería:

El SGC establece que cada determinado período de tiempo se haga una pausa para recopilar datos, analizarlos y obtener conclusiones de forma integral con todos los involucrados en el SGC desde alta dirección, jefaturas y colaboradores, esta práctica incrementaría el sentido de pertenencia del equipo de trabajo hacia la institución y proporcionaría la oportunidad de presentar sugerencias e iniciativas de mejora continua por parte de los empleados.

4.3 Desarrollo documental del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015

Es importante mencionar que el Manual de Calidad, ya no es exigido por la Norma ISO 9001:2015, sin embargo, es un documento que define políticas, alcance y los elementos del Sistema de Gestión de Calidad, se ha considerado para esta consultoría y se ha incorporado en la sección de anexos¹⁵. Su elaboración tiene como propósito describir el contexto del Departamento de Tesorería sus procesos, actividades, responsables, control y mejora continua del SGC para el Proceso de Pagos de Obligaciones y Transferencias, mejora el desempeño y capacidad de proporcionar servicios que correspondan a las necesidades de sus clientes.

Además, el Manual de Calidad orienta a los colaboradores del Departamento de Tesorería, ya que proporcionaría referencia de procedimientos que describen las operaciones de trabajo que deben realizarse, las tareas, los responsables, así como los métodos de control de procesos.

Los capítulos de la Norma ISO 9001:2015 que se incorporan al Manual de Calidad son los que identificaron urgentes a abordar por la alta dirección del Departamento de Tesorería, estos son: Capítulo 4) Contexto de la Organización; Capítulo 5) Liderazgo; Capítulo 6) Planificación; Capítulo 9) Evaluación del Desempeño y 10) Mejora.

En el Manual de Procedimientos y Registros se incorporan tres procedimientos que surgen a raíz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, estos son: 1) Medición de Satisfacción del Cliente; 2) Contestación de quejas y reclamos interpuestas al Departamento de Tesorería; 3) Gestión de no conformidades y acciones correctivas.

¹⁵ Ver Anexo 24.

Estos procedimientos fueron elaborados como valor agregado para la institución, ya que Departamento de Tesorería ya cuenta con procedimientos operativos establecidos y divulgados a través de su página web.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Departamento de Tesorería cuenta con condiciones favorables para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad para el Proceso de Pagos de Obligaciones y Transferencias, ya que es un área creada recientemente bajo la Dirección Financiera Institucional del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, desde su creación en el año 2007 se formó con lineamientos modernos en cuanto a la administración pública se refiere, en su mayoría sus operaciones están vinculadas a sistemas informáticos y todos los colaboradores miembros del departamento cuentan con experiencia en las finanzas públicas y en el manejo del Sistema de Administración Financiero Integrado, el cual permite la integración de todas las actividades financieras que son monitoreadas por el Ministerio de Hacienda.
- El incremento en los recursos financieros a través del presupuesto general del Estado al Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, para las actividades vinculadas con la seguridad pública, la paz social, organización, conducción y mantenimiento de las diferentes direcciones y dependencias del mencionado Ministerio, ha incidido en el incremento de todas las actividades del ciclo presupuestario, lo cual afecta la operatividad

del proceso de pagos de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería, lo cual causa sobrecarga de trabajo en los colaboradores y quejas de los usuarios del servicio.

- Los resultados globales obtenidos en la Encuesta del Cliente Interno fueron del 78% y para la Encuesta del Cliente Externo del 79.50%, estas encuestas realizada a los clientes internos y externos del Departamento de Tesorería del MJSP, son las primeras encuestas efectuadas desde la creación de este Departamento, no se cuenta con antecedentes de realización de encuestas u otro tipo de instrumento para recabar información sobre la satisfacción del cliente por los servicios proporcionados, lo cual generó expectativa de los resultados obtenidos, tanto a la alta dirección como a los colaboradores que contribuyeron de forma activa del instrumento.
- La Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno permitió identificar las habilidades y competencias que deberán desarrollarse en el personal del Departamento de Tesorería a través de la instauración de una cultura de servicio al cliente.
- El diagnóstico realizado al Departamento de Tesorería determinó la existencia de vacíos para conducción integral de todos los aspectos relacionados con un Sistema de Gestión de Calidad, en el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 se alcanzó un porcentaje del 37% concluyéndose que hay actividades que necesitan modificaciones para adaptarlas a los requisitos de la norma, existe una brecha del 63%.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad constituirá una herramienta para la mejora continua del Proceso de Pago de Obligaciones y Transferencias, traduciéndose en una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es gestionar y

documentar el proceso para luego tomar las medidas necesarias que permitan su optimización, favorecerá al Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública en el posicionamiento de los servicios que ofrece a sus clientes internos y externos.

- El análisis financiero determinó que el Departamento de Tesorería cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, en caso de buscar la certificación del Sistema de Gestión de Calidad sus fondos son insuficientes.

5.2 Recomendaciones

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso Pagos de Obligaciones y Transferencias que garantice la óptima ejecución de las actividades y la prestación de servicios de calidad, dado que este proceso es el de mayor criticidad para el Departamento de Tesorería, por la naturaleza del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública en el contexto nacional, los fondos asignados a esta Cartera de Estado a través del Presupuesto General del Estado y los Fondo de Actividades Especiales conlleva el manejo significativo de recursos financieros.
- Llevar a cabo acciones para dar cumplimiento a los requisitos claves de la norma ISO 9001: 2015, que según el diagnóstico alcanzaron un bajo porcentaje de avance, los cuales por su naturaleza son exigidos por la norma, con el propósito de optar a la certificación de calidad.

- Considerar las estrategias que el equipo de trabajo de graduación desarrolló en el capítulo IV, con el objetivo de que se realicen una serie de acciones planificadas que ayuden a tomar decisiones y a obtener los mejores resultados al corto plazo para el Departamento de Tesorería.
- Fomentar a través de capacitaciones el trabajo en equipo, atención al cliente y aumentar la participación efectiva de los colaboradores, con el propósito de un mejor ambiente laboral, que contribuya a realización de las actividades de manera integral, que además favorecerán el desarrollo del SGC.
- Contratación de nuevo personal para el apoyo a las actividades que realiza el Departamento de Tesorería, las cuales han sido incrementadas por el aumento de las asignaciones presupuestarias al MJSP para su operatividad.
- La alta dirección debe de establecer programas y objetivos para incrementar la satisfacción de los clientes con el propósito del desarrollo del SGC.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Libros de Texto:**

1. Metodología de la investigación, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. María del Pilar Baptista Lucio.
2. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomás González. 2006.

- **Tesis:**

1. Estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 para el proceso de Transferencias de Fondos al Exterior del Banco Central de Resera de El Salvador. Adonay Martell Fuentes, Guadalupe Arevalo de Fuentes. 2014.

- **Leyes y Reglamentos:**

1. 1995, Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
2. 1995, Reglamento a Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
3. 2014, Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 1era. Edición, Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, San Salvador.

- **Normas Empleadas:**

1. ISO 9000: 2005 “Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario”.
2. ISO 9001: 2015 “Normas y Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad”.

- **Documentos Web:**

1. Ley Orgánica

<http://tramites.gob.sv/media/LEY%20ORGANICA%20DE%20ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20DEL%20ESTADO.pdf>

<https://transparencia.asamblea.gob.sv/informacion-financiera/normativas-del-quehacer-financiero/reglamento-de-la-ley-afi>

2. Registro de Ofertantes y Contratistas del MJSP

www.transparencia.gob.sv

3. Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado

<http://www.transparencia.gob.sv/institutions/mjisp/documents/manuales-basicos-de-organizacion>

4. Premio de la Calidad Salvadoreña

www.premiocalidad.presidencia.gob.sv

5. Empresas Certificadas

<https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/154124/el-salvador-segundo-con-mas-certificaciones-iso/>

7. PORTAL CALIDAD

<http://www.portalcalidad.com/>

8. ISO

www.iso.org

9. Ministerio de Justicia y Seguridad Pública

<http://www.seguridad.gob.sv/>

GLOSARIO

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseada.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado realizados por tercero o agentes ajenos para obtener evidencias de cumplimiento y evaluarlas de manera objetiva.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. Incluye la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Parte interesada: Individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectado por el mismo, obteniendo algún beneficio o perjuicio.

Quedan: Documento contable mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a un comerciante.

Requisito: Condición necesaria para algo.

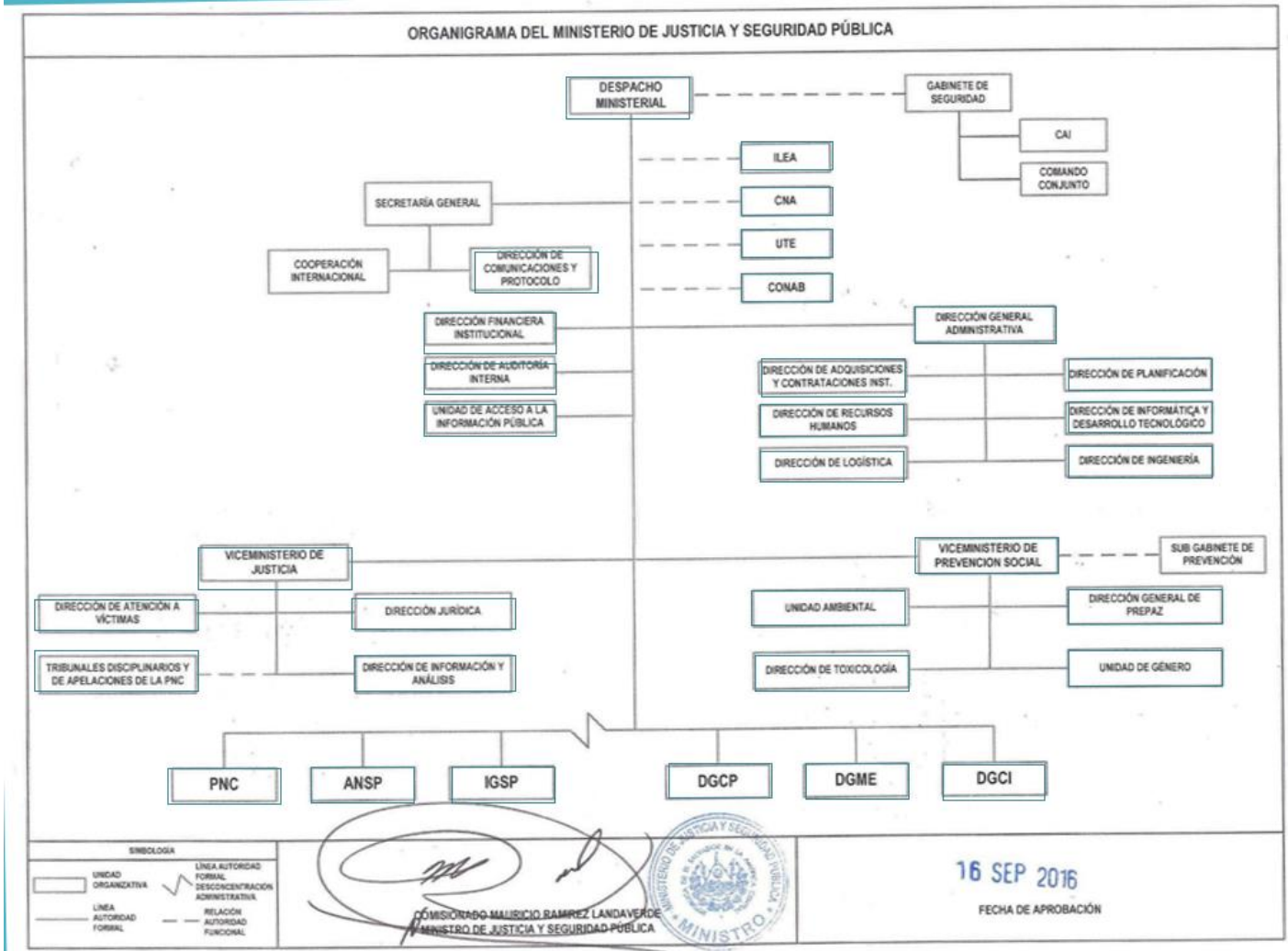
Transferencia: Es un método de transferencia electrónica de fondos de una persona o entidad a otra.

SIGLAS

| | |
|-----------------|---|
| AENOR: | Asociación Española de Normalización y Certificación |
| ALCASA: | Almacenadora Centroamericana Salvadoreña |
| ANSP: | Academia Nacional de Seguridad Pública |
| BID: | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CEN: | Comité Europeo de Normalización |
| CENELEC: | Comité Europeo de Normalización Electrotécnica |
| CNA: | Comisión Nacional Antidrogas |
| CONAB: | Consejo Nacional de Administración de Bienes |
| DFI: | Dirección Financiera Institucional |
| DGCP: | Dirección General de Centros Penales |
| DGME: | Dirección General de Migración y Extranjería |
| DGT: | Dirección General de Tesorería |
| DT: | Departamento de Tesorería |
| ETSI: | Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones |
| ICONTEC: | Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación |
| ISO: | Organización Internacional de Normalización |
| MH: | Ministerio de Hacienda |
| MJSP: | Ministerio de Justicia y Seguridad Pública |
| OSN: | Organismo Salvadoreño de Normalización |
| PHVA: | Planificar hacer verificar actuar |
| PNC: | Policía Nacional Civil |
| SAFI: | Sistema de Administración Financiero Integrado |
| SGC: | Sistema de Gestión de la Calidad |
| USEFI: | Unidad Secundaria Ejecutora Financiera |
| UTE: | Unidad Técnica Ejecutiva |

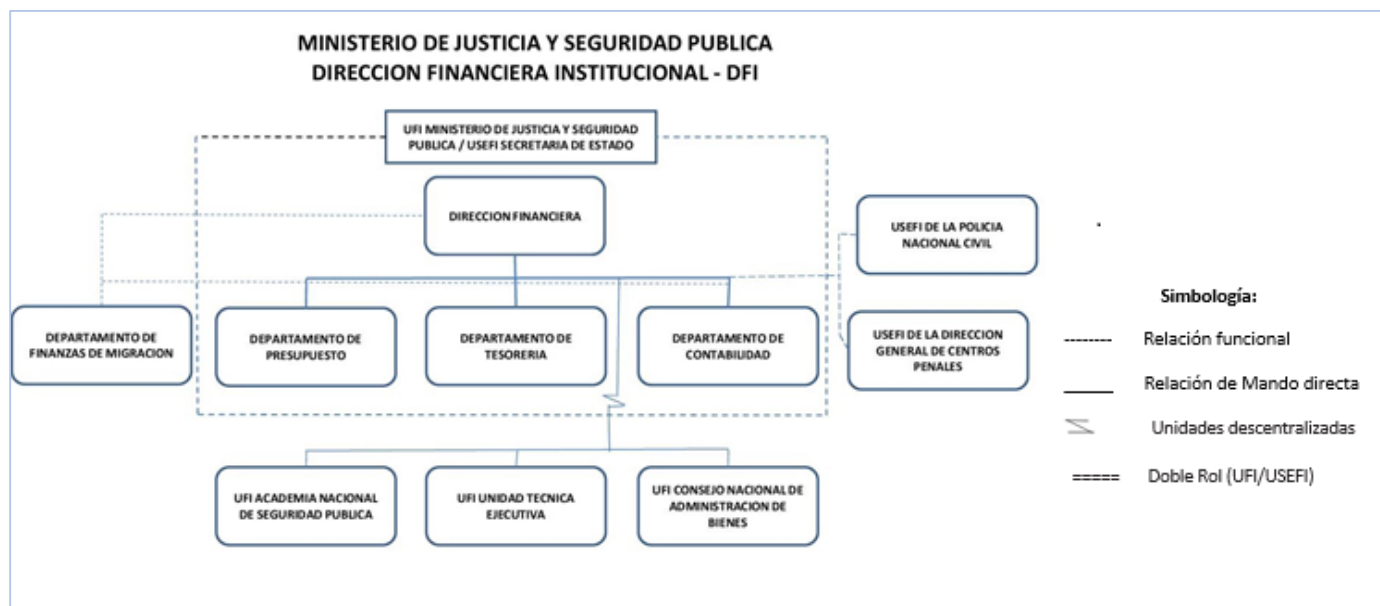
ANEXOS

Anexo N°1: Estructura Organizativa del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública



Fuente: www.transparencia.gob.sv/institutions/mjsp/documents/organigrama

Anexo N°2: Estructura organizativa de la Dirección Financiera Institucional



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Dirección Financiera Institucional.

Anexo N°3: Requisitos del Capítulo 4 Norma ISO 9001:2015

| 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | |
|--|--|
| 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO | |
| 1 | Han determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y su dirección estratégica y que afecten a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de la Calidad. |
| 2 | La organización realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas. |
| 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS | |
| 3 | La organización determina las partes interesadas pertinentes y sus requisitos. |
| 4 | Se realiza seguimiento y revisión de la organización sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes. |
| 4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD | |
| 5 | Se determina los límites y la aplicabilidad del SGC. |
| 6 | Cuando se determina el alcance se considera cuestiones externas e internas, lo requisitos de las partes interesadas indicados en el apartado 4.2. |
| 7 | La organización aplica todos los requisitos de la norma si son aplicables en el alcance determinado al SGC. |
| 8 | El alcance del SGC dispone y se mantiene como información documentada. |
| 9 | El alcance establece los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporciona la justificación para cualquier requisito de esta norma, que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC. |
| 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS | |
| 4.4.1. | |
| 10 | La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad, incluido sus procesos necesarios y sus interacciones. |
| 11 | La organización determina los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización. |
| 12 | La organización determina las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos, secuencia e interacción de estos procesos, los criterios y métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; los recursos necesarios, |

| | |
|--------------|---|
| | asigna las responsabilidades y autoridades para estos procesos, aborda riesgos y oportunidades (6.1), evalúa los procesos, los mejora y el SGC. |
| 4.4.2 | |
| 13 | En la medida que es necesario, la organización mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos y la conserva. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

**Anexo N°4: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 4.
Contexto de la Organización**

| Nivel de Diagnostico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
| Escala | 0% | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% a 74% | 75% a 99% | 100% | |
| 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| 4.1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO | | | | | | |
| 1 | | | | 75% | | Existe un análisis FODA y Plan Estratégico. |
| 2 | | | | 75% | | Existe un análisis FODA y Plan Estratégico. |
| 4.2 COMPRESION DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS | | | | | | |
| 3 | | | | 75% | | Manual de Procesos de Ejecución Presupuestaria. Manual Técnico Financiero. |
| 4 | | | | | 100% | Partidas del Devengado Contable. |
| 4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD | | | | | | |
| 5 | 0% | | | | | |
| 6 | 0% | | | | | |
| 7 | 0% | | | | | |
| 8 | 0% | | | | | |
| 9 | 0% | | | | | |
| 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS | | | | | | |
| 4.4.1 | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|--|--|--|-----|--|--|
| 10 | | | | 75% | | Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado. Flujogramas de procesos. |
| 11 | | | | 75% | | Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado. Flujogramas de procesos. |
| 12 | | | | 75% | | Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado. Plan Operativo Institucional, Manual de Procesos de Ejecución Presupuestaria Manual Técnico Financiero. |
| 4.4.2 | | | | | | |
| 13 | | | | 75% | | Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

Anexo N°5: Requisitos del Capítulo 5 Norma ISO 9001:2015

| | |
|--|--|
| 5. LIDERAZGO | |
| 5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO | |
| 5.1.1 Generalidades | |
| 14 | La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC. |
| 5.1.2. Enfoque al cliente | |
| 15 | La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente. |
| 5.2. POLÍTICA | |
| 5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad | |
| 16 | La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de calidad que es apropiada al propósito y contexto de la organización, objetivos de la calidad, compromiso de cumplir con los requisitos aplicables y mejora continua del SGC. |
| 5.2.2. Comunicación de la política de la calidad | |
| 17 | La política de calidad cumple lo siguiente: está disponible como información documentada, se comunica, entiende y aplicable, está disponible para las partes interesadas pertinentes. |
| 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN | |
| 18 | La alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entienden en toda la organización. |
| 19 | La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurar de que el SGC es conforme con los requisitos de esta norma internacional, genere las salidas previstas, informa a la alta dirección, promueve el enfoque al cliente y asegura la integridad del SGC. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

**Anexo N°6: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 5.
Liderazgo**

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|--|----------|-----------|------------|------------|-----------|---|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 5. LIDERAZGO | | | | | | |
| 5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO | | | | | | |
| 5.1.1 Generalidades | | | | | | |
| 14 | | | | 75% | | Informe de seguimiento al Plan Anual Operativo, Manual de Procesos de la Ejecución Presupuestaria y Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado, notas dirigidas al personal. |
| 5.1.2 Enfoque al Cliente | | | | | | |
| 15 | | | 50% | | | Cartas al personal del Departamento para la atención al cliente. Reuniones con el personal del departamento. |
| 5.2 POLÍTICA | | | | | | |
| 5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad | | | | | | |
| 16 | 0% | | | | | |
| 5.2.2 Comunicación de la Política de la Calidad | | | | | | |
| 17 | 0% | | | | | |
| 5.3.ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | | |
| 18 | | | | 75% | | Estructura organizacional. Manual de Descriptor de Puestos Institucional. Evaluaciones del desempeño anual. Manual de organización y funciones institucional. |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|-----|--|--|
| 19 | | | | 75% | | Manual de Descriptor de Puestos. Evaluaciones del desempeño anual. Manual de organización y funciones institucionales. |
|----|--|--|--|-----|--|--|

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

Anexo N°7: Requisitos del Capítulo 6 Norma ISO 9001:2015

| | |
|--|--|
| 6. PLANIFICACIÓN | |
| 6.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES | |
| 6.2.1 | |
| 20 | La organización considera las cuestiones del apartado 4.1. – 4.2 y determina los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr los resultados, aumentar los efectos deseables, reducir efectos no deseados y lograr la mejora. |
| 21 | La organización planifica las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades, integrar e implementar las acciones y evaluar la eficacia de estas acciones. |
| 22 | Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la no conformidad de los productos y servicios. |
| 6.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS | |
| 6.2.1 | |
| 23 | La organización establece objetivos de la calidad para funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC. |
| 24 | Los objetivos de la calidad son coherentes con la política de calidad, son medibles, toman en cuenta los requisitos aplicables, son pertinentes con la conformidad de los productos y servicios, son objeto de seguimiento, se comunican y se actualizan. |
| 25 | La organización mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad. |
| 6.2.2 | |
| 26 | Al planificar para lograr sus objetivos de la calidad, la organización determina que se va a hacer, que recursos se requerirán, quien será responsable, cuando se finalizará y como se evaluará y como se evaluarán los resultados. |
| 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS | |
| 27 | Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGC, estos cambios se deben de llevar a cabo de manera planificada. |
| 28 | La organización considera el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del SGC, la disponibilidad de recursos, la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

**Anexo N°8: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 6
Planificación**

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|---|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 6. PLANIFICACIÓN | | | | | | |
| 6.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES | | | | | | |
| 6.1.1 | | | | | | |
| 20 | | | 50% | | | Plan Anual Operativo Institucional. Análisis FODA. Plan estratégico institucional. |
| 6.1.2 | | | | | | |
| 21 | | | 50% | | | Plan Anual Operativo Institucional. Correos electrónicos en donde se comunican algunos riesgos para que se tomen acciones. |
| 22 | | | 50% | | | Correos Electrónicos de carácter oficial. |
| 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS | | | | | | |
| 6.2.1 | | | | | | |
| 23 | 0% | | | | | |
| 24 | 0% | | | | | |
| 25 | 0% | | | | | |
| 6.2.2 | | | | | | |
| 26 | 0% | | | | | |

| 6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS | | | | | | |
|---|-----------|--|--|--|--|--|
| 27 | 0% | | | | | |
| 28 | 0% | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

Anexo N°9: Requisitos del Capítulo 7 Apoyo de la Norma ISO 9001:2015

| | |
|--|--|
| 7. APOYO | |
| 7.1. RECURSOS | |
| 7.1.1 Generalidades | |
| 29 | La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad. |
| 30 | La organización considera: las capacidades y limitaciones de recursos existentes, que se necesita obtener de los proveedores externos. |
| 7.1.2. Personas | |
| 31 | La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos. |
| 7.1.3 Infraestructura | |
| 32 | La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. |
| 7.1.4. Ambiente para la operación de procesos | |
| 33 | La organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. |
| 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición | |
| 7.1.5.1 Generalidades | |
| 34 | La organización determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. |
| 35 | La organización asegura que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas, se mantiene para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito. |
| 36 | La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito. |
| 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones | |
| 37 | El equipo de medición se calibra, verifica o ambas; se identifica para determinar su estado, se protege contra ajustes, daños o deterioro. |

| | |
|--|--|
| 38 | La organización determina si la validez de los resultados de medición previos se han visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto. |
| 39 | Se toman las acciones adecuadas cuando sea necesario. |
| 7.1.6 Conocimiento de la organización | |
| 40 | La organización determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad con los productos y servicios |
| 41 | Estos conocimientos se mantienen y ponen a disposición en la medida en que sea necesario. |
| 42 | Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización considera sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas. |
| 7.2. COMPETENCIA | |
| 43 | La organización determina la competencia de las personas que afecten el desempeño o la eficiencia del SGC, asegurándose de que estas personas sean competentes, basándose en la educación formación o experiencia apropiada, cuando sea aplicable toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas y conserva la información apropiada como evidencia de las competencias. |
| 7.3. TOMA DE CONCIENCIA | |
| 44 | La organización asegura que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: Política de calidad, objetivos de calidad, su contribución en la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño, las implicaciones del incumplimiento del SGC. |
| 7.4. COMUNICACIÓN | |
| 45 | La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC que incluyan: que comunicar, cuando comunicar, a quien comunicar, como comunicar y quien comunica. |
| 7.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA | |
| 7.5.1. Generalidades | |
| 46 | El SGC de la organización incluye la información documentada por esta norma internacional, la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC. |
| 7.5.2 Creación y Actualización | |

| | |
|--|--|
| 47 | Al crear y actualizar la información documentada, la organización se asegura de que lo siguiente sea apropiado: la identificación y descripción (por ejemplo: título, fecha, autor o número de referencia), el formato (por ejemplo: idioma, software, gráficos, medios de soporte) la revisión y aprobación con respecto a la convivencia y adecuación. |
| 7.5.3 Control de la Información Documentada | |
| 7.5.3.1 | |
| 48 | La información documentada requerida por el SGC y por la norma se controla para asegurarse de que: esté disponible, sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite y está protegida adecuadamente (por ejemplo: pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de la integridad). |
| 7.5.3.2 | |
| 49 | Para el control de la información documentada, la organización aborda las siguientes actividades según corresponda: distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación; control de los cambios, control de versiones, conservación y disposición. |
| 50 | La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación para el sistema se identifica según sea apropiado y controlada. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

**Anexo N°10: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el capítulo 7
Apoyo**

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|---|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|--|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 7. APOYO | | | | | | |
| 7.1. RECURSOS | | | | | | |
| 7.1.1 Generalidades | | | | | | |
| 29 | | 25% | | | | Se asignan recursos financieros en el presupuesto, para la adquisición de bienes, servicios y equipos. |
| 30 | | | 50% | | | Plan de compras del Departamento de Tesorería. |
| 7.1.2 Personas | | | | | | |
| 31 | | | | 75% | | Solicitud de contratación de personal. Plan de capacitaciones en el Ministerio de Hacienda. |
| 7.1.3 Infraestructura | | | | | | |
| 32 | | 25% | | | | Evidencia física de las posiciones y oficinas Infraestructura tecnológica. |
| 7.1.4 Ambiente para la operación de procesos | | | | | | |
| 33 | | 25% | | | | Se llevan a cabo reuniones cuando hay conflictos que afectan la operatividad. |
| 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición | | | | | | |
| 7.1.5.1 Generalidades | | | | | | |
| 34 | | | | | 100% | Partidas Contables del Devengado y Pagado. |

| | | | | | | |
|---|------------------|--|-----|--|------|---|
| 35 | | | | | 100% | Reportes de la aplicación informática SAFI. Partidas contables del devengado y pagado. Auditorías internas y externas. |
| 36 | | | | | 100% | Actas, facturas, planillas y partidas contables. |
| 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones | | | | | | |
| 37 | NO APLICA | | | | | |
| 38 | | | | | | |
| 39 | | | | | | |
| 7.1.6 Conocimiento de la organización | | | | | | |
| 40 | | | 50% | | | Manual de Descriptor de Puesto. Manual de procesos de la ejecución presupuestarias. Programa de capacitación continuo en el Ministerio de Hacienda. Manual de procedimientos de la Secretaría de Estado. |
| 41 | | | 50% | | | Manual de Descriptor de Puesto. Manual de procesos de la ejecución presupuestarias. Programa de capacitación continuo en el Ministerio de Hacienda. Manual de procedimientos de la Secretaría de Estado. |
| 42 | | | | | 75% | Programa de capacitaciones en el Ministerio de Hacienda. Circulares. Correos electrónicos oficiales ante cambios en los procesos. |
| 7.2 Competencia | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----|--|-----|--|--|---|
| 43 | | | 50% | | | Capacitaciones referentes al Sistema de Administración Financiera Integrado. Aprobación de cursos impartidos por el Ministerio de Hacienda. |
| 7.3 TOMA DE CONCIENCIA | | | | | | |
| 44 | 0% | | | | | |
| 7.4 COMUNICACIÓN | | | | | | |
| 45 | | | 50% | | | Correos Electrónicos y notas Reuniones de trabajo. |
| 7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA | | | | | | |
| 7.5.1 Generalidades | | | | | | |
| 46 | | | 50% | | | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. |
| 7.5.2 Creación y Actualización | | | | | | |
| 47 | 0% | | 50% | | | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. |
| 7.5.3 Control de la información documentada | | | | | | |
| 7.5.3.1 | | | | | | |
| 48 | 0% | | 50% | | | Sistema informático que permite generar reportes cuando es necesario. |
| 7.5.3.2 | | | | | | |
| 49 | 0% | | 50% | | | Copias de respaldo de la información que permite tener la información de varios años. |
| 50 | 0% | | 50% | | | Registro de la información en el Sistema de Administración Financiero Integrado. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

Anexo N°11: Requisitos del Capítulo 8 Operación de la Norma ISO 9001:2015

| 8. PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN | |
|---|--|
| 8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL | |
| 51 | La organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios, para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones encaminadas en el capítulo 6. |
| 52 | La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización. |
| 53 | La organización controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, realiza acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario. |
| 54 | La organización asegura que los procesos contratados externamente estén controlados. |
| 8.2. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | |
| 8.2.1. Comunicación con el cliente | |
| 55 | La comunicación con los clientes incluye: proporcionar la información relativa a los productos y servicios; tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluye los cambios; obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluye las quejas de los clientes; manipular o controlar la propiedad del cliente; establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente. |
| 8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios. | |
| 56 | Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización asegura que los requisitos para los productos y servicios se definen incluye los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Aquellos considerados necesarios por la organización; la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece. |
| 8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios. | |
| 8.2.3.1 | |
| 57 | La organización se asegura de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. |
| 58 | La organización lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente para incluir. (Cumplir requisitos del cliente – requisitos especificados por la organización – requisitos legales.) |

| | |
|--|--|
| 59 | La organización asegura de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente. |
| 60 | La organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de sus requisitos. |
| 8.2.3.2 | |
| 61 | La organización conservar la información documentada cuando sea aplicable, sobre los resultados de la revisión, sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios |
| 8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos. | |
| 62 | La organización asegura de que cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados. |
| 8.3. DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | |
| 8.3.1. Generalidades | |
| 63 | La organización establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios. |
| 8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo | |
| 64 | Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización determina la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo; las etapas del proceso requeridas, incluye las revisiones del diseño y desarrollo aplicables; las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo; las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo; las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios; la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo; la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo; los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios; el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes |
| 8.3.3. Entradas del diseño y desarrollo | |
| 65 | La organización determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización considera: los requisitos funcionales y de desempeño, información de diseño y desarrollo, requisitos legales y reglamentarios, normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido |

| | |
|---|---|
| | a implementar y las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios. |
| 66 | La organización conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo. |
| 8.3.4. Controles del diseño y desarrollo | |
| 67 | La organización aplica controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que: se definen en los resultados a lograr, revisiones al diseño y desarrollo, se realizan actividades de verificación y validación, se toman acciones y se conserva la información documentada de estas actividades. |
| 8.3.5. Salidas del diseño y desarrollo | |
| 68 | La organización asegura de que las salidas del diseño y desarrollo: cumple los requisitos de las entradas, son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios, incluye o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, especifican las características de los productos y servicios. |
| 69 | La organización conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo. |
| 8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo | |
| 70 | La organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya impacto adverso en la conformidad de los requisitos. La organización conserva la información documentada sobre: a) los cambios del diseño y desarrollo, b) los resultados de las revisiones, c) la autorización de los cambios, d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos. |
| 8.4. CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE | |
| 8.4.1. Generalidades | |
| 71 | La organización asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. |
| 72 | La organización determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados. |
| 73 | La organización determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos. |

| | |
|---|---|
| 74 | La organización conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. |
| 8.4.2. Tipo y alcance del control | |
| 75 | La organización asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa la capacidad de la organización de entregar productos y servicios. |
| 76 | La organización asegura de que los procesos suministrados externamente permanezcan dentro del control de su SGC; define los controles que pretenden aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes; tiene consideración: del impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados – la eficacia de los controles; determina la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos suministrados externamente cumplen los requisitos. |
| 8.4.3. Información para los proveedores externos | |
| 77 | La organización asegura la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo. |
| 78 | La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos, servicios a suministrar; la aprobación: productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios, la competencia, incluye cualquier calificación requerida de las personas; las interacciones del proveedor externo con la organización, el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización; las actividades de verificación o validación que la organización o su cliente pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor. |
| 8.5. PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO | |
| 8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio | |
| 79 | La organización implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. |
| 8.5.2. Identificación y Trazabilidad | |
| 80 | La organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios. |
| 81 | La organización identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y la presentación del servicio. |
| 82 | La organización controla la identificación única de las salidas, cuando la trazabilidad sea un requisito, y conserva la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad. |

| 8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos | |
|---|--|
| 83 | La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos, mientras esté bajo el control de la organización o sea utilizado por la misma. |
| 84 | La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios. |
| 85 | Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore la organización informa de esta al cliente o proveedor externo y conservar información documentada sobre lo ocurrido. |
| 8.5.4. Preservación | |
| 86 | La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. |
| 8.5.5. Actividades posteriores a la entrega | |
| 87 | La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios. |
| 88 | Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera los requisitos legales y reglamentarios; las consecuencias potenciales no deseadas asociados a sus productos y servicios, los requisitos del cliente, la retroalimentación del cliente. |
| 8.5.6. Control de los cambios | |
| 89 | La organización revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurar la continuidad en la conformidad con los requisitos. |
| 90 | La organización conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión. |
| 8.6. LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | |
| 91 | La organización implementa las disposiciones planificadas en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplan con los requisitos de los productos y servicios. |
| 92 | La liberación de los productos y servicios del cliente no deben llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas. |

| | |
|---|---|
| 93 | La organización conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. |
| 94 | La información documentada incluye evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y trazabilidad a las personas que autorizan la liberación. |
| 8.7. CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES | |
| 8.7.1 | |
| 95 | La organización asegura de que las salidas que no sean no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. |
| 96 | La organización toma acciones adecuadas basándose en la no conformidad y en su defecto sobre la conformidad de los productos y servicios. |
| 97 | La organización toma acciones a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega del producto o después de la provisión del servicio. |
| 98 | La organización trata las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: corrección; separación, contención, devolución, o suspensión de la provisión de productos y servicios; información al cliente, obtención de la autorización para su aceptación bajo concesión. |
| 8.7.2 | |
| 99 | la organización conserva la información documentada: describe la no conformidad, describe las acciones tomadas, describe todas las concesiones obtenidas, identifica la autoridad que decide la acción respecto a la no conformidad. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

**Anexo N°12: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 8
Operación**

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|--|----------|-----------|------------|------------|-----------|--|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 8. PLANIFICACIÓN Y OPERACIÓN | | | | | | |
| 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL | | | | | | |
| 51 | | | 50% | | | Manual de Procedimientos de la Secretaría de Estado. Flujogramas de procesos. |
| 52 | | | | 75% | | Plan Anual Operativo. Informes de Seguimiento al Plan Anual Operativo. |
| 53 | | | | 75% | | Informe de Seguimiento al Plan Anual Operativo. |
| 54 | | | | | 100% | Sistema de Administración Financiera Integrada. Circulares y correos electrónicos. |
| 8.2. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | | | | | | |
| 8.2.1. Comunicación con el cliente | | | | | | |
| 55 | | | | 75% | | Notas y correos electrónicos. Reuniones con los clientes. |
| 8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios | | | | | | |
| 56 | | | | | 100% | Planillas. Actas de Recepción. Facturas. Oficios de juzgados. Cheques y transferencias. Correos electrónicos. |

| | | | | | | |
|---|----|--|-----|--|------|---|
| 8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios | | | | | | |
| 8.2.3.1 | | | | | | |
| 57 | | | | | 100% | Acuerdo de Creación de la Dirección Financiera Institucional, en donde también se asignan las responsabilidades a la Tesorería Institucional. |
| 58 | | | | | 100% | Archivos de quedan entregados. Planillas. Correos electrónicos. Recepción de oficios de Juzgados. |
| 59 | | | 50% | | | Registros en la aplicación SAFI que son validados por el Depto. Contable. |
| 60 | | | 50% | | | Registros en la aplicación SAFI que son validados por el Depto. Contable. |
| 8.2.3.2 | | | | | | |
| 61 | | | | | 100% | Circulares. Informes de Auditorías Internas y Externas. |
| 8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos | | | | | | |
| 62 | | | | | 100% | Aplicación de cambios en el Sistema de Administración Financiero Integrado Circulares, notas y oficios |
| 8.3. DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | | | | | | |
| 8.3.1. Generalidades | | | | | | |
| 63 | 0% | | | | | |
| 8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo | | | | | | |
| 64 | 0% | | | | | |
| 8.3.3. Entradas del diseño y desarrollo | | | | | | |
| 65 | 0% | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----|-----|-----|-----|------|---|
| 66 | 0% | | | | | |
| 8.3.4. Controles del diseño y desarrollo | | | | | | |
| 67 | 0% | | | | | |
| 8.3.5. Salidas del diseño y desarrollo | | | | | | |
| 68 | 0% | | | | | |
| 69 | 0% | | | | | |
| 8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo | | | | | | |
| 70 | 0% | | | | | |
| 8.4. CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE | | | | | | |
| 8.4.1. Generalidades | | | | | | |
| 71 | | | | 75% | | Entrega de quedan. Correos electrónicos. Entrega de Cheques. |
| 72 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. |
| 73 | | | 50% | | | Notas. Correo Electrónicos. |
| 74 | | | 50% | | | Archivos de documentación física y archivos de correos electrónicos de los oficios girados. |
| 8.4.2. Tipo y alcance del control | | | | | | |
| 75 | | 25% | | | | Se solicita o se informa a través de correos oficiales cuando hay un proceso que afecte la entrega de un servicio. |
| 76 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiero Integrado. Auditorías Internas y Externas. |
| 8.4.3. Información para los proveedores externos | | | | | | |
| 77 | | 25% | | | | Notas y correos electrónicos. |

| | | | | | | |
|---|--|-----|-----|-----|------|--|
| 78 | | | 50% | | | Notas y correos electrónicos . |
| 8.5. PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO | | | | | | |
| 8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio | | | | | | |
| 79 | | | | | 100% | Informes de auditorías. |
| 8.5.2. Identificación y Trazabilidad | | | | | | |
| 80 | | | | | 100% | Autorizaciones en el Sistema de Administración Financiera Integrado. Reportes de Obligaciones por Pagar. Propuestas de Pago. Listado de cheques entregados. |
| 81 | | | | 75% | | Reportes de la aplicación financiera SAFI. |
| 82 | | | | | 100% | Autorizaciones en el Sistema de Administración Financiera Integrado. Reportes de Obligaciones por Pagar. Propuestas de Pago. Listado de cheques entregados. |
| 8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos | | | | | | |
| 83 | | | | | 100% | Archivos contables. |
| 84 | | | | | 100% | Archivos contables. |
| 85 | | | | | 100% | Archivos contables. |
| 8.5.4. Preservación | | | | | | |
| 86 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. |
| 8.5.5. Actividades posteriores a la entrega | | | | | | |
| 87 | | 25% | | | | Reportes de las obligaciones pagadas. |
| 88 | | | | | 100% | Leyes y Normativas aplicables a las actividades financieras del sector público |
| 8.5.6. Control de los cambios | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|-----|-----|------|--|
| 89 | | | | | 100% | Correos electrónicos y notas. |
| 90 | | | | | 100% | Correos electrónicos y notas. |
| 8.6. LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | | | | | | |
| 91 | | | | 75% | | Registros por el Departamento de Tesorería y validación por el Depto. Contable. Facturas. Planillas. Requerimientos de Fondos. |
| 92 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. Reportes de transacciones bancarias. Informes de auditoría interna y externa. |
| 93 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. Reportes de transacciones bancarias. Informes de auditoría interna y externa. |
| 94 | | | | | 100% | Reportes del Sistema de Administración Financiera Integrado. Reportes de transacciones bancarias. Informes de auditoría interna y externa. |
| 8.7. CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES | | | | | | |
| 8.7.1 | | | | | | |
| 95 | | | 50% | | | Notas y correos electrónicos sobre la no conformidad. |
| 96 | | | 50% | | | Notas y correos electrónicos sobre la no conformidad. |
| 97 | | | 50% | | | Notas. Correos electrónicos. |
| 98 | | | | | 100% | Notas. Correos electrónicos. |

| | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|-------------|---------------------------------|
| 8.7.2 | | | | | | |
| 99 | | | | | 100% | Notas. Correos electrónicos. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

Anexo N°13: Requisitos del Capítulo 9 Evaluación del Desempeño Apoyo de la Norma ISO 9001:2015

| | |
|--|--|
| 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | |
| 9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN | |
| 9.1.1 | |
| 100 | La organización determina: que necesita seguimiento y medición; los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos; cuando llevar a cabo el seguimiento y la medición, cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición. |
| 101 | La organización evalúa el desempeño y la eficacia del SGC. |
| 102 | La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados. |
| 9.1.2 | |
| 103 | La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. |
| 104 | La organización determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información. |
| 105 | 9.1.3 La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. |
| 9.2. AUDITORÍA INTERNA | |
| 9.2.1 | |

| | |
|---------------------------------------|--|
| 106 | la organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC: es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGC y si se implementa y mantiene eficazmente. |
| 9.2.2 | |
| 107 | La organización planificar establece, implementa y mantiene uno varios programas de auditorías incluyen: A) Frecuencia, métodos, responsabilidades, elaboración de informes, los cambios que afecten a la organización, los resultados de auditorías previas. B) Define los criterios de auditorías y el alcance para cada auditoría, C) Selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría, D) Se asegura de que los resultados de la auditoría se informen a la dirección pertinente; E) Realiza correcciones y acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada; F) Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programad de auditoría y de los resultados de auditoría. |
| 9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | |
| 9.3.1. | |
| 108 | La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados. |
| 9.3.2 | |
| 109 | La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo. |
| 9.3.3 | |
| 110 | 9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas. |
| 111 | La organización conserva información documentada con evidencias de los resultados de la revisión por la dirección. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015

**Anexo N°14: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 9
Evaluación del Desempeño**

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|--|----------|-----------|------------|------------|-----------|---|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | |
| 9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN | | | | | | |
| 9.1.1 | | | | | | |
| 100 | | | | | 100% | Seguimiento al Plan Operativo Anual. Conciliaciones bancarias. Conciliaciones con Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda. |
| 101 | 0% | | | | | |
| 102 | | | | | 100% | Seguimiento al Plan Operativo Anual. Conciliaciones bancarias. Conciliaciones con la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda. |
| 9.1.2 | | | | | | |
| 103 | 0% | | | | | |
| 104 | 0% | | | | | |
| 105 | 0% | | | | | |
| 9.2. AUDITORÍA INTERNA | | | | | | |
| 9.2.1 | | | | | | |
| 106 | 0% | | | | | |
| 9.2.2 | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|--|--|--|-------------|--|
| 107 | | | | | 100% | Plan Operativo Anual del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública en el apartado de auditoría. |
| 9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | | | | | | |
| 9.3.1 | | | | | | |
| 108 | 0% | | | | | |
| 9.3.2 | | | | | | |
| 109 | 0% | | | | | |
| 9.3.3 | | | | | | |
| 110 | 0% | | | | | |
| 111 | 0% | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

Anexo N°15: Requisitos del Capítulo 10 Mejora de la Norma ISO 9001:2015

| | |
|--|--|
| 10. MEJORA | |
| 10.1. GENERALIDADES | |
| 112 | La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora. |
| 113 | Las oportunidades de mejora incluyen: mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos; corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; mejorar el desempeño y la eficacia del SGC. |
| 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA | |
| 10.2.1 | |
| 114 | Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización: A) reacciona ante la no conformidad (toma acciones para controlarla y corregirla/hace frente ante las consecuencias); B) Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad mediante: la revisión y análisis de la no conformidad, la determinación de las causas de la no conformidad, la determinación de que existen no conformidades similares; C) Implementa cualquier acción necesaria; D) Revisa la eficacia de cualquier acción tomada; E) Si fuera necesario, actualiza los riesgos y oportunidades durante la planificación. |
| 10.2.2 | |
| 115 | La organización conserva información documentada como evidencia de: la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, los resultados de cualquier acción correctiva. |
| 10.3 MEJORA CONTINUA | |
| 116 | La organización mejora continuamente la conveniencia, la adecuación y eficacia del SGC. |
| 117 | La organización considera los resultados del análisis y evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

Anexo N°16: Resultados obtenidos por el Departamento de Tesorería en el Capítulo 10 Mejora

| Nivel de Diagnóstico | N-E | E-D | E-D-I | E-D-I-E | E-D-I-E-A | Evidencia Documentada |
|--|----------|-----------|------------|------------|-----------|----------------------------|
| Escala | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Valor de Escala | 0% a 24% | 25% a 49% | 50% al 74% | 75% al 99% | 100% | |
| 10.3 MEJORA CONTINUA | | | | | | |
| 10.1. GENERALIDADES | | | | | | |
| 112 | | 25% | | | | Notas y correos oficiales. |
| 113 | | 25% | | | | Notas y correos oficiales. |
| 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA | | | | | | |
| 10.2.1 | | | | | | |
| 114 | 0% | | | | | |
| 10.2.2 | | | | | | |
| 115 | 0% | | | | | |
| 10.3 MEJORA CONTINUA | | | | | | |
| 116 | 0% | | | | | |
| 117 | 0% | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia con base en la Norma ISO 9001:2015.

**Anexo N°17: Preguntas de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno
Departamento de Tesorería MJSP – 2018**

| Correlativo | Pregunta | Resultado Obtenido (%) | Brecha (%) |
|--------------------|---|-------------------------------|-------------------|
| Pregunta 8 | ¿ El mobiliario y equipo de oficina que utiliza es el adecuado, para proveer un mejor servicio a los clientes ? | 45% | 55% |
| Pregunta 9 | ¿ Tu departamento cuenta con un programa de mejora de servicios para clientes? | 45% | 55% |
| Pregunta 19 | ¿Reconoces que tienes los entrenamientos necesarios para realizar adecuadamente tu trabajo? | 65% | 35% |
| Pregunta 13 | ¿Te sientes responsables de ayudar a que tus compañeros realicen adecuadamente su trabajo? | 70% | 30% |
| Pregunta 15 | ¿Los clientes valoran la información y trabajo proporcionado por el departamento al cual perteneces? | 70% | 30% |
| Pregunta 20 | ¿Tu jefatura /y o sus colaboradores se trazan objetivos para satisfacer al cliente ? | 70% | 30% |
| Pregunta 6 | ¿Se asignan los recursos necesarios para servir a los clientes? | 75% | 25% |
| Pregunta 11 | ¿Siento que soy miembro importante de nuestro equipo de trabajo? | 75% | 25% |
| Pregunta 12 | ¿En nuestro departamento mi equipo busca servir a los clientes? | 80% | 20% |
| Pregunta 2 | ¿La jefatura conversa con sus clientes sobre mejoras, opiniones o problemas que recaen sobre tu departamento? | 85% | 15% |
| Pregunta 7 | ¿ En el departamento se mejoran los procedimientos para servir mejor al cliente? | 85% | 15% |
| Pregunta 10 | ¿En el Departamento de Tesorería los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones? | 85% | 15% |
| Pregunta 16 | ¿En el departamento que laboras el personal está calificado para realizar adecuadamente su trabajo? | 85% | 15% |

| | | | |
|-------------|---|-----|-----|
| Pregunta 17 | ¿ Con su trabajo ayuda a que los clientes estén satisfechos con los servicios que la institución proporciona? | 85% | 15% |
| Pregunta 5 | ¿Tu jefe confía en tus conocimientos para buscar soluciones a problemas? | 89% | 11% |
| Pregunta 1 | ¿En tu departamento las opiniones o quejas de los clientes son tomadas en cuenta? | 90% | 10% |
| Pregunta 4 | ¿La jefatura acepta sugerencias para servir mejor a los clientes? | 90% | 10% |
| Pregunta 18 | ¿Te encuentras bien en el puesto de trabajo? | 90% | 10% |
| Pregunta 3 | ¿Tu jefatura realiza reuniones periódicas para discutir sobre avances, apoyo y problemas que afronta tu departamento? | 95% | 5% |
| Pregunta 14 | ¿Cuándo existe alguna necesidad cooperas voluntariamente en tareas ajenas? | 95% | 5% |

Fuente: Elaboración Propia a partir de ESC-Interno 2018.

Anexo N°18: Respuestas a pregunta abierta número 1 de la Encuesta al Cliente Interno

| |
|--|
| ¿Qué fallas identifica como: institución, departamento, coordinación o equipo de trabajo, para proporcionar los servicios a los clientes? |
| <i>“La no rotación en nuestros puestos de trabajo”</i> |
| <i>“El poco o ningún interés en involucrarse en otras actividades”</i> |
| <i>“Entretenimiento en la Dirección de Adquisiciones y Contrataciones de los documentos”</i> |
| <i>“Falta de coordinación y apoyo de otras áreas que forman parte de nuestro producto final (cliente)”</i> |
| <i>“Falta de colaboración de compañeros cuando no es su área de trabajo, habiendo una realidad”</i> |
| <i>“Falta de conocimientos básicos en sistemas informáticos”</i> |
| <i>“Es necesario una integración del personal para poder trabajar como equipo”</i> |

Anexo 19: Respuestas a pregunta abierta número 2 de la Encuesta al Cliente Interno

| |
|--|
| ¿Qué recomendaciones pueden contribuir a mejorar el servicio al cliente? |
| <i>“Cambio actitudinal y aptitud en algunos compañeros”</i> |
| <i>Buena disposición a los cambios “evitar el así se ha hecho siempre”</i> |
| <i>“Capacitaciones a cambio actitudinal y relaciones humanas”</i> |
| <i>“Colaboración de otros departamentos”</i> |
| <i>“Trabajar en equipo buscando siempre el objetivo de dar un mejor servicio a nuestro usuario final (proveedores, empleados e instituciones)”</i> |
| <i>“Tener conocimientos básicos de cada área, para ayudar cuando un compañero no asista”</i> |
| <i>“Cambio actitudinal y aptitud en algunos compañeros”</i> |

**Anexo 20: Preguntas de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo
(Departamento de Tesorería MJSP – 2018)**

| Correlativo | Pregunta | Resultado Obtenido (%) | Brecha (%) |
|--------------------|---|-------------------------------|-------------------|
| Pregunta 4 | Respecto de las instalaciones del DT en el MJSP, ¿Considera usted que cuentan con la sala de espera adecuada para la realización de sus trámites? | 46% | 54% |
| Pregunta 5 | Respecto de las instalaciones del DT en el MJSP, ¿Considera usted que estas cuentan con señalización adecuada? | 59% | 41% |
| Pregunta 10 | ¿Considera usted, que los recursos con los que cuenta el DT del MJSP son suficientes para proporcionar un servicio de calidad a sus clientes? | 62% | 38% |
| Pregunta 3 | ¿Considera usted que el personal disponible para atender al público es suficiente? | 69% | 31% |
| Pregunta 1 | Cuando ha visitado las instalaciones del DT en el MJSP ¿la apariencia de las instalaciones han sido de su agrado? | 77% | 23% |
| Pregunta 9 | En su opinión, ¿los servicios proporcionados por el DT del MJSP son de calidad? | 77% | 23% |
| Pregunta 12 | ¿Estima usted, que el tiempo de respuesta a su requerimiento o solicitud es el razonable? | 78% | 22% |
| Pregunta 13 | ¿Siempre hay alguien disponible cuando usted llama? | 81% | 19% |
| Pregunta 11 | ¿El personal está dispuesto a ayudarle ante su requerimiento o solicitud? | 82% | 18% |
| Pregunta 2 | Según su opinión, ¿El DT del MJSP cuenta con los canales adecuados de comunicación? | 83% | 17% |
| Pregunta 8 | ¿Considera usted que el personal se interesa en solucionar los problemas de sus cliente? | 84% | 16% |
| Pregunta 16 | ¿Según su punto de vista el personal responde a sus inquietudes, consultas o quejas de una manera amable y respetuosa? | 84% | 16% |

| | | | |
|-------------|--|-----|-----|
| Pregunta 15 | ¿Usted se encuentra satisfecho respecto a los tiempos de resolución recibido a sus solicitudes o requerimientos? | 85% | 15% |
| Pregunta 20 | ¿En cuanto a la atención recibida por el DT del MJSP usted se encuentra en general satisfecho? | 85% | 15% |
| Pregunta 7 | ¿Sus solicitudes en el DT se atienden de acuerdo a lo requerido? | 87% | 13% |
| Pregunta 14 | ¿Usted se encuentra satisfecho con la facilidad para contactar con el personal con quien lleva su trámite? | 88% | 12% |
| Pregunta 17 | ¿De acuerdo a su opinión el personal actúa de forma honesta y transparente en el ejercicio de sus funciones? | 88% | 12% |
| Pregunta 6 | ¿Las solicitudes o requerimientos que usted realiza en el DT del MJSP son atendidos oportunamente? | 89% | 11% |
| Pregunta 19 | ¿Usted se encuentra satisfecho con el profesionalismo que demuestra el personal del DT del MJSP? | 89% | 11% |
| Pregunta 18 | ¿El personal cuentan con los conocimientos y capacidades para atender sus requerimientos o solicitudes? | 92% | 8% |

Fuente: Elaboración Propia a partir de ESC-Externo 2018.

Anexo N°21: Respuestas a pregunta abierta número 1 de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo

| ¿Qué fallas u oportunidades de mejora usted identifica en el servicio del DT? |
|---|
| <i>“Ninguna, siempre me han atendido bien”</i> |
| <i>“Fallas no asociadas a las competencias del personal como las instalaciones”</i> |
| <i>“Atención al público”</i> |
| <i>“El espacio para los visitantes no es adecuado”</i> |
| <i>“Hay un cuello de botella y hay momentos que se saturan”</i> |
| <i>“Hay mucho atraso en el trámite de quedan”</i> |
| <i>“Falta de coordinación con el Departamento Contabilidad”</i> |
| <i>“Mejorar el ambiente visual de trabajo se ve pesado y estresante a la vista y para los empleados”</i> |
| <i>“El tiempo es muy largo para tramitar el quedan”</i> |
| <i>“Espacio físico, algunas veces la persona que puede dar respuesta no está en su lugar”</i> |
| <i>“Demora en el procesamiento de la información”</i> |
| <i>“Más interés al trabajo y sobre todo a lo que se refiere a la atención entre compañeros”</i> |
| <i>“Hace falta más coordinación con los otros departamentos, debido a que algunas veces surgen problemas que son detectados hasta el final del proceso”</i> |
| <i>“Saturación de actividades en días previos de vacaciones”</i> |

Anexo N°22: Respuestas a pregunta abierta número 2 de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo

| Según su opinión, ¿cómo podría el DT mejorar sus servicios? |
|---|
| <i>“No tengo opinión, ya que por mi trabajo solamente he tramitado constancias y se me ha apoyado eficientemente”</i> |
| <i>“Que en momentos de saturación de clientes se asigne una persona adicional para atender”</i> |
| <i>“Redistribución del espacio o colocar las sillas en el pasillo para que hagan cola los clientes de una manera más ordenada, lo cual no es de todos los días”</i> |
| <i>“Incrementar el personal. Se necesita una secretaria que orienten a las personas que llaman o ingresan al DT”</i> |
| <i>“Que en fechas de mayor actividad se distribuyan mejor las funciones”</i> |
| <i>“Rotar al personal para cuando hagan consultas, cualquier técnico tenga la capacidad de proporcionar la respuesta adecuada”</i> |
| <i>“Mejorar el equipamiento tecnología, computadoras, fotocopadoras y archivo de datos “</i> |
| <i>“Hacerlo más rápido en las otras áreas (en la entrega del quedan satisfecho con el tiempo)”</i> |
| <i>“Acortar algunos pasos, creo que no es necesario que el proveedor se encuentre presente, ya que hay canales de comunicación ante cualquier error”</i> |
| <i>“Al visitar por primera vez no se encuentra una señalización adecuada de entrega de quedan”</i> |
| <i>“Capacitación y mejorar, ambientar el lugar”</i> |
| <i>“La revisión de la documentación previa a otras áreas es vital y la emisión del comprobante de retención que lo realice otra persona”</i> |
| <i>“Recibiendo capacitaciones de relaciones laborales y mejores incentivos al personal”</i> |
| <i>“Falta mejor actitud para la solución de problemas”</i> |
| <i>“Reforzar con más personal al menos en días previos a períodos de vacaciones, con egresados universitarios en horas sociales”</i> |

**Anexo N°23: Manual de Calidad del Departamento de Tesorería del Ministerio de
Justicia y Seguridad Pública**

Manual de Calidad

Departamento de Tesorería del Ministerio de
Justicia y Seguridad Pública

INDICE

| | |
|---|----|
| Propósito..... | 4 |
| 1. Alcance del sistema de gestión de calidad | 4 |
| 2. Exclusiones de la Norma ISO 9001: 2015 | 5 |
| 3. Direccionamiento estratégico..... | 5 |
| 3.1 Descripción del Departamento de Tesorería | 5 |
| 4. Contexto de la organización..... | 6 |
| 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto | 6 |
| 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 6 |
| 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad | 8 |
| 4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos..... | 8 |
| Procesos Sustantivos: | 8 |
| El Proceso Adjetivo:..... | 9 |
| Principales procesos del Departamento de Tesorería:..... | 10 |
| 5. Liderazgo..... | 13 |
| 5.1 Liderazgo y Compromiso..... | 13 |
| 5.1.1 Generalidades..... | 13 |
| 5.1.2 Enfoque al cliente..... | 13 |
| 5.2 Política de Calidad | 14 |
| 5.2.1 Misión | 14 |
| 5.2.2 Visión: | 15 |
| 5.3 Roles y responsabilidades de la organización | 15 |
| 6. Planificación..... | 17 |
| 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 17 |
| 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos | 18 |
| 6.3 Planificación de los cambios | 20 |
| 9. Evaluación del desempeño | 20 |
| 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación..... | 20 |
| 9.1.1 Generalidades..... | 20 |
| 9.1.2 Satisfacción del cliente..... | 20 |

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

9.1.3 Análisis y evaluación 21

9.2 Auditoría Interna 21

9.3 Revisión por la Dirección..... 21

10. Mejora 23

10.1 Generalidades 23

10.2 No conformidad y acción correctiva 23

10.3 Mejora continua..... 24

Propósito

Describir contexto, procesos, actividades, responsables, control y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Pagos y transferencias del Departamento de Tesorería, con el propósito de perfeccionar el desempeño y la capacidad de proporcionar servicios que respondan las necesidades y expectativas de los clientes.

Este manual es referencia permanente para los colaboradores del Departamento de Tesorería, debido a que a través del propio texto del manual o de la referencia de procedimientos e instructivos de trabajo se describen las operaciones que se realizan, las tareas y sus responsables, así como los métodos para el control de procesos.

Los temas que se abordan en este Manual de Calidad son: 4. Contexto de la Organización, 5. Liderazgo, 6. Planificación, 9. Evaluación del Desempeño y 10. Mejora.

1. Alcance del sistema de gestión de calidad

Documentar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para el pago de obligaciones y transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

2. Exclusiones de la Norma ISO 9001: 2015

Los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que no se aplicarán al Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Tesorería, debido a su naturaleza, según tabla N° 1 Exclusiones de la Norma.

Tabla N°1: Exclusiones de la Norma ISO 9001: 2015

| Requisito de la norma | Justificación |
|---|--|
| Numeral 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones | Los equipos del Departamento de Tesorería no necesitan ser calibrados, ni ajustados, ni protegerse contra daños y deterioros. |
| Numeral 8.3 Diseño y Desarrollo de los Servicios | Los servicios del Departamento de Tesorería, como son: el pago de obligaciones institucionales y transferencias, ya están establecidos en la legislación y normativa financiera emitida por el Ministerio de Hacienda, por tanto no se lleva a cabo el diseño y desarrollo de los servicios. |

Fuente: Elaboración propia.

3. Direccionamiento estratégico

3.1 Descripción del Departamento de Tesorería

Ante la creación del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública a finales del año 2006, se hace necesaria la creación de la Dirección Financiera Institucional (DFI) en enero de 2007, con base legal en los Arts. 16, 17 y 18 de la Ley Orgánica de Administración Financiera Integrada.

Entre los Departamentos que conforman la DFI está el Departamento de Tesorería, su función básica es la realización de las actividades relacionadas con el pago de las obligaciones institucionales. Efectuar el registro de la información, en los auxiliares de la aplicación informática del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI). El marco legal bajo el cual opera se fundamenta en leyes e instrumentos normativos, emitidas por el Ministerio de Hacienda como ente rector de las finanzas públicas.

4. Contexto de la organización

4.1 Compresión de la organización y de su contexto

El Departamento de Tesorería ha determinado como método para la compresión del contexto en el que se desarrollan sus actividades el análisis FODA, en el ámbito interno fortalezas y debilidades; las amenazas y oportunidades en el contexto externo y también mediante la planificación estratégica.

4.2 Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Los requisitos para la prestación de los servicios se encuentran detallados en el Manual de Ejecución Presupuestaria y Manual Técnico Financiero Integrado, los cuales se encuentran disponibles en la página web del Ministerio de Hacienda y Manual de Procedimientos de la Secretaria de Estado, el cual se encuentra publicado en la página web del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se han identificado además de los clientes otras partes interesadas, a continuación, en la tabla N°2 se identifican las principales partes interesadas, y los instrumentos para el seguimiento y revisión de los requisitos.

Tabla N° 2: Partes Interesadas

| Partes interesadas | Descripción | Instrumentos para seguimiento y revisión de requisitos |
|---------------------------|---|---|
| Clientes internos | Instituciones Adscritas (A.N. S.P, C.O.N.A.B y U.T.E) Direcciones y departamentos del MJSP Personal de la Secretaría de Estado (M.J.S.P) | Contacto directo Encuesta de satisfacción Correo electrónico llamadas telefónicas Legislación y normativa financiera Quejas y reclamos |
| Clientes externos | Proveedores y suministrantes | Encuesta de satisfacción Correo electrónico y llamadas telefónica Legislación y normativa financiera. Quejas y reclamos |
| Empleados | Personal | Encuesta de satisfacción Evaluación del desempeño Reuniones de trabajo |
| Proveedores | Direcciones y departamentos del M.J.S.P Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación del M.H. Dirección General de Tesorería del M.H. | Reuniones de trabajo Correos electrónicos, cartas |
| Alta Dirección | Director Financiero Institucional, Director Ejecutivo y Jefe del Departamento de Tesorería. | Reuniones de trabajo Correos electrónicos, cartas |
| Aliados | Organismos internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo). | Reuniones de trabajo Correos electrónicos, cartas, convenio, legislación y normativa financiera. |

Fuente: Elaboración propia

4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad debe velar por el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y requisitos de ley para el siguiente alcance: “Proceso de pago de Obligaciones y Transferencias del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública”.

4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

Para ello el Departamento de Tesorería ha determinado los procesos necesarios para el funcionamiento de un Sistema de Gestión de Calidad y la interacción entre ellos a través de mapa de procesos. A continuación, se detalla el mapa de procesos correspondiente a la Dirección Financiera Institucional figura N° 1, a la cual pertenece el Departamento de Tesorería, en la tabla N° 3 se ilustran la estructura de procesos del DT.

La Dirección Financiera Institucional incluye dos tipos de procesos: Sustantivos y Adjetivos. Los procesos sustantivos son aquellos para llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución, y los Procesos Adjetivos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos; de acuerdo al mapa se define cada uno de los procesos:

Procesos Sustantivos:

- **Formulación de Presupuesto:** En el MJSP inicia con la conformación del comité técnico para coordinar y desarrollar el Proceso de Formulación Presupuestaria, integrado por: el Titular de la institución, Director Financiero Institucional y otros funcionarios designados.

Las funciones principales que realizan son: definir la política institucional y sus objetivos, efectuar estimaciones preliminares de gastos, análisis de la estructura organizacional institucional, definir y validar la estructura presupuestaria del año objetivo, analizar el techo presupuestario asignado en la Política Presupuestaria del Gobierno y presentar al Titular de la institución el Plan Anual de Trabajo y el Proyecto de Presupuesto Institucional para su respectiva validación.

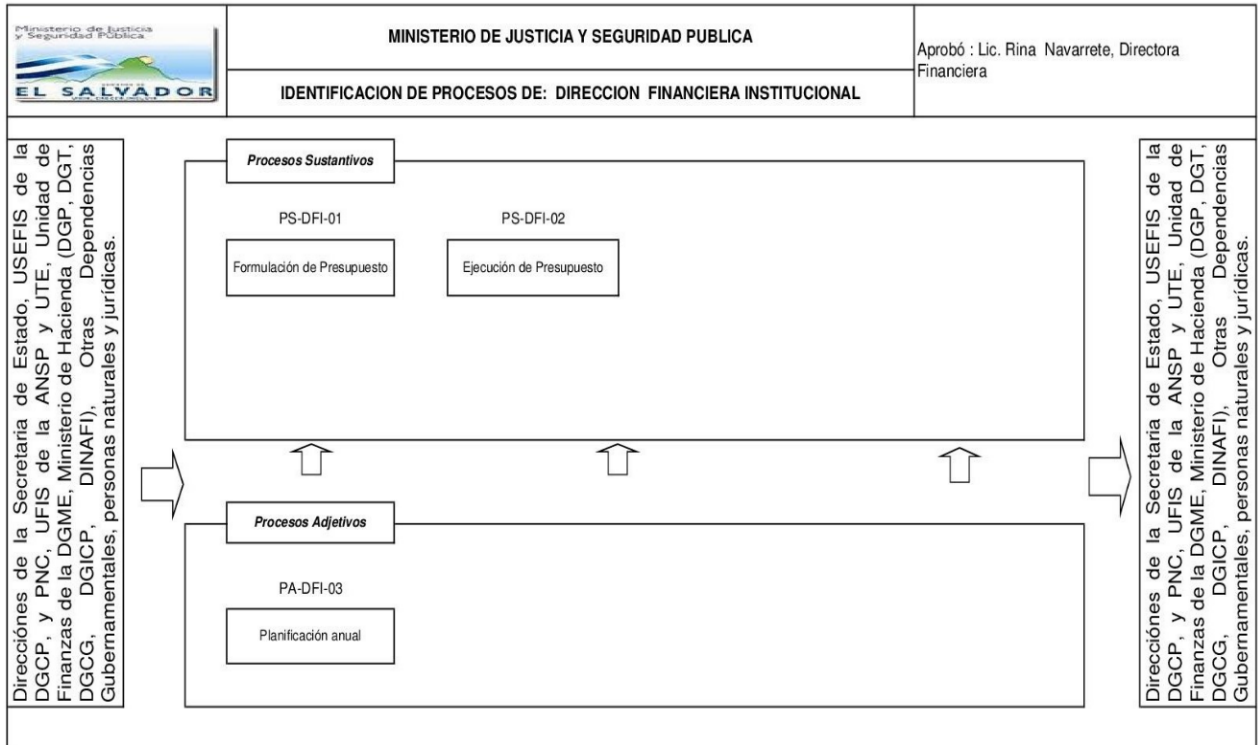
- **Ejecución de Presupuesto:** Se realiza con base a las siguientes fases: 1) Crédito Presupuestario, es la autorización total de los recursos financieros de que dispone el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, aprobados en la Ley de Presupuestos más las modificaciones que se generan durante la ejecución presupuestaria. 2) Compromiso Presupuestario, incluye toda afectación preventiva del crédito presupuestario originada por un acto administrativo debidamente documentado, comprende la realización de un gasto presupuestario y se identifica la persona natural o jurídica con quien se establece la relación que da origen al compromiso, así como los bienes o servicios a recibir o, en su caso, los gastos sin contraprestación. 3) Devengado Presupuestario, implica la afectación definitiva de los respectivos compromisos presupuestarios, aprobados en su oportunidad.

El Proceso Adjetivo:

- **Planificación Anual:** Permite establecer cómo se realizarán las actividades, para alcanzar las metas del Ministerio, es un elemento básico que contribuye al proceso de formulación del presupuesto institucional, tiene como insumo principal los objetivos,

metas y necesidades de recursos financieros, el cual es ajustado al techo presupuestario asignado a la institución.

➤ **Figura N°1: Identificación de Procesos de la Dirección Financiera Institucional**



Fuente: Manual de Procedimientos de la Secretaria de Estado, Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

Principales procesos del Departamento de Tesorería:

La tabla N°3 detallada a continuación muestra que la estructura de procesos del Departamento de Tesorería está compuesta por un macro proceso que es la *gestión financiera*, el cual es un proceso de apoyo en el mapa de procesos institucional. A través de

este proceso se genera la provisión de los recursos que son necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos y misionales.

El proceso de la gestión de tesorería comprende el registro, el pago de las obligaciones y otras actividades inherentes al Departamento.

En los sub procesos se encuentran el Devengado del Egreso, el cual constituye el reconocimiento financiero de la obligación por pagar y comprende la incorporación de la información relacionada a dicha obligación en los módulos auxiliares del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), así como el registro contable correspondiente.

Los objetivos principales de este sub proceso son: Registrar el hecho económico en el momento que se genera la obligación, a fin de presentar información financiera confiable y oportuna; y ejecutar el presupuesto, mediante el registro de la obligación realmente exigible.

El sub proceso del pago es la acción administrativa mediante la cual la institución efectúa y registra contablemente el pago de las obligaciones adquiridas. Los propósitos de este subproceso son: Efectuar los registros de toda la información probatoria de los egresos, para el respectivo registro contable y realizar el pago de las obligaciones exigibles por la institución.

Tabla N°3: Estructura de procesos del Departamento de Tesorería

| DEPARTAMENTO DE TESORERÍA - ESTRUCTURA DE PROCESOS | | | | | | |
|--|----------------------|---|---|------------------------------|-------------------------|---|
| Macro Procesos | Proceso | Sub Proceso | Procedimientos | Operación Anuales (\$) | Cantidad de Operaciones | |
| Gestión Financiera | Gestión de Tesorería | Devengado del Egreso | Fuente de financiamiento: Fondo General y Préstamos externos | \$53,608,231.14 ¹ | 10,629 registros | |
| | | | Devengado de bienes y servicios | | | |
| | | | Devengado de pólizas de reintegro de fondos y servicios básicos. | | | |
| | | | Devengado de remuneraciones | | | |
| | | | Transferencias a instituciones adscritas | | | |
| | | | Fondos de Actividades Especiales: | | | |
| | | | Devengado de bienes y servicios | | | |
| | | | Devengado de remuneraciones | | | |
| | | | Pagos de las obligaciones | | | Fuente de financiamiento: Fondo General y Préstamos externos |
| | | | | | | Pago de bienes y servicios |
| | | Pago de pólizas de reintegro de fondos y servicios básicos. | | | | |
| | | Pago de remuneraciones | | | | |
| | | Transferencias a instituciones adscritas | | | | |
| | | Fondos de Actividades Especiales: | | | | |
| | | Pago de bienes y servicios | | | | |
| | | Pago de remuneraciones | | | | |
| | | Embargos Judiciales: | | | | |
| | | Pagos ordenados a terceros por orden judicial | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

¹ Monto incluye todas las fuentes de financiamiento del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (Secretaría de Estado)

5. Liderazgo

5.1 Liderazgo y Compromiso

5.1.1 Generalidades

La alta dirección muestra su compromiso de desarrollar, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua, expresados en su declaración (Política de Calidad), además se asegura de que estén disponibles y asignados los recursos necesarios para satisfacer los requisitos, tanto del cliente, como los legales y reglamentarios. Con base en la política de calidad, la Dirección ha establecido los objetivos de calidad, canales de comunicación efectivos como: correos electrónicos y capacitaciones, además tiene el compromiso de la revisión anual del SGC.

5.1.2 Enfoque al cliente

Determinar los requisitos del cliente y asegurar que se cumplan, con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo. La dirección tiene el compromiso de evaluar la satisfacción del cliente a través de los siguientes mecanismos, expresados en el procedimiento DT-PR-001 Medición de la Satisfacción del Cliente:

Se pasará periódicamente sea semestral o anualmente una encuesta a los clientes internos y externos, para escuchar su percepción sobre la gestión del Departamento de Tesorería con el propósito de mejorar continuamente los servicios y procedimientos, a fin de incrementar el nivel de satisfacción.

5.2 Política de Calidad

La Dirección ha definido una política de calidad, constituida por la visión, la misión, los valores del Departamento de Tesorería, donde declara el compromiso de la compañía con la calidad, a continuación, se establece la Política de Calidad, la cual deberá estar difundida y entendida por los miembros del Departamento:

“Estamos comprometidos con la calidad en la ejecución de nuestros procesos, a través del desarrollo de nuestro recurso humano, proporcionamos a nuestros clientes servicios de calidad, de acuerdo a estándares nacionales e internacionales que permitan lograr su satisfacción, valorando sus necesidades y expectativas con un enfoque hacia la mejora continua”.

Se asume la responsabilidad de que los trabajadores conozcan la presente Política de Calidad y la apliquen, proporcionándoles formación y medios necesarios para el desempeño de sus funciones. Esta política es la base para la planificación de la organización y es la referencia sobre la que se determinan los objetivos de calidad.

5.2.1 Misión

“Somos un departamento integrado por personal calificado, con el compromiso de coordinar las actividades relacionadas con la gestión de los recursos financieros, pago oportuno de los compromisos institucionales, así como mantener actualizados los auxiliares respectivos que

se requieran durante el proceso administrativo financiero, para contribuir al logro de objetivos y metas”.

5.2.2 Visión:

“Ser eficientes en las operaciones del proceso administrativo financiero en lo que respecta al Área de Tesorería, para facilitar el cumplimiento de todas las actividades financieras de la institución”.

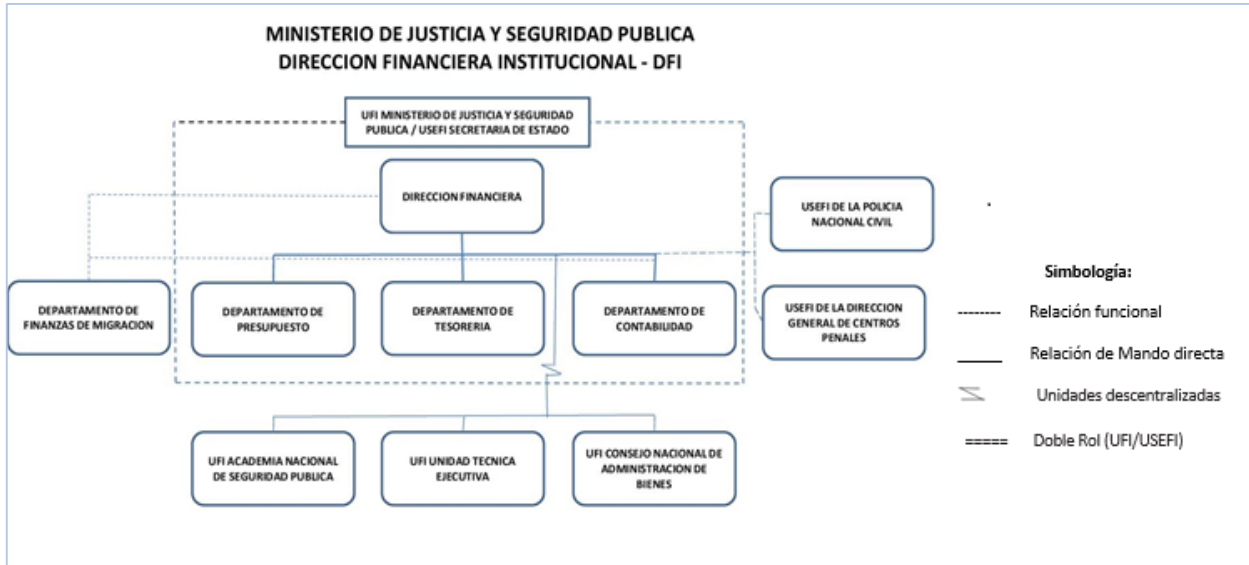
5.3 Roles y responsabilidades de la organización

Estructura organizacional de la Dirección Financiera Institucional

La Dirección ha definido las funciones y responsabilidades a través de los respectivos Manuales de Organización, las cuales son comunicadas a todos los empleados. La estructura organizativa se visualiza en la figura N°2 Dirección Financiera Institucional y figura N°3 Departamento de Tesorería Institucional:

La Dirección Financiera Institucional, coordina el proceso administrativo financiero con las Unidades Secundarias Ejecutoras Financieras (USEFIS) de la Dirección General de Centros Penales (DGCP) y la Policía Nacional Civil (PNC), así como con las Unidad Financiera Institucional (UFI) de las Instituciones Descentralizadas: Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), Unidad Técnica Ejecutiva (UTE) y Consejo Nacional de Administración de Bienes (CONAB), al igual que con la Dirección General de Migración y Extranjería, según el siguiente organigrama:

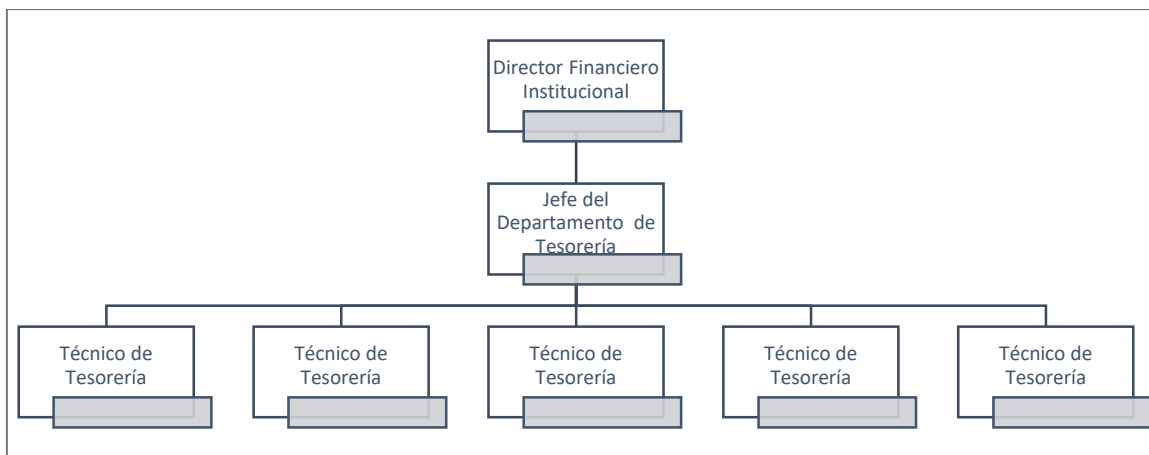
Figura N°2: Estructura organizativa de la Dirección Financiera Institucional



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Dirección Financiera Institucional.

Estructura Organizacional del Departamento de Tesorería

El Departamento de Tesorería cuenta con la asignación de seis colaboradores, incluye el Jefe del Departamento de Tesorería que reporta al Director Financiero Institucional y a la vez cuenta con cinco reportes directos.

Figura N°3: Organigrama funcional del Departamento de Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones

Dentro del Departamento de Tesorería todos los colaboradores cuentan con un cargo definido en el Manual de Descriptor de Puestos Institucional² en el cual se estipulan sus responsabilidades y sus funciones asignadas, también es importante mencionar que existe restricción de accesos informáticos y de información de acuerdo al ejercicio de sus funciones.

6. Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza por medio de Plan Estratégico Institucional del MJSP y Plan Anual Operativo Institucional (PAO), los cuales se encuentran disponibles en la página web del MJSP.

² Disponible en www.seguridad.com.sv

La organización, a partir del análisis del contexto y de la identificación de los requisitos de las partes interesadas, determina los riesgos y oportunidades que son necesarios abordar. Se construye una matriz de riesgos, donde se asigna una posibilidad de ocurrencia y un impacto esperado para cada uno, establece las acciones necesarias para mitigar el riesgo o aprovechar la oportunidad, así como los responsables del monitoreo de los mismos, de tomar y evaluar las acciones pertinentes, los cuales se encuentran descritos en el Plan Anual Operativo Institucional (PAO), disponible en la página web del MJSP.

Sobre las acciones preventivas, se toma en cuenta que la versión de la Norma ISO 9001:2015, no considera dentro de sus requisitos un apartado específico relacionado con la gestión de acciones preventivas, éste no se desarrolla en el Manual de la Calidad.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos de calidad se han definido en el marco de la Política de Calidad, establece como se pretende alcanzar, las acciones a realizar, los recursos que se emplearán y el responsable de su ejecución.

Los objetivos de calidad deben de ser revisados por la Dirección por lo menos de forma semestral y deben estar sujetos a modificaciones en caso de ser necesario. Es importante que estos objetivos se trasladen a los colaboradores del Departamento de Tesorería y que estos los conozcan a cabalidad, en caso de modificaciones deben ser comunicados de forma inmediata de igual forma cuando se incorporen nuevos colaboradores al área.

Tabla N°4: Objetivos de Calidad

| Objetivo de Calidad | Acción | Responsable | Fecha Inicial | Recursos |
|--|--|---|----------------------|--|
| Proporcionar un servicio oportuno y eficiente a los clientes en el proceso de Pagos y Transferencias. | <p>Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de atender de manera oportuna durante todo el proceso.</p> <p>Atender el proceso definido para realización de Pagos y Transferencias</p> | Jefe del Departamento de Tesorería | Julio 2019 | <p>Capacitación sobre habilidades y competencias a los colaboradores del Departamento de Tesorería.</p> <p>Cultura de Trabajo en Equipo.</p> <p>Indicadores de medición del desempeño.</p> |
| Reducir el tiempo de entrega del quedan a proveedores y suministrantes. | <p>Realizar reuniones de trabajo para dar las indicaciones correspondientes.</p> <p>Implementar listado de verificación de documentación para evitar rechazos.</p> | <p>Director Financiero Institucional</p> <p>Jefe de Departamento de: Tesorería y Contabilidad</p> | Julio 2019 | <p>Reuniones según programación.</p> <p>Indicadores de medición del desempeño.</p> |
| Desarrollar en el año 2019 un programa continuo de fortalecimiento del conocimiento de los colaboradores del DT relativos al Manejo del sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), capacitaciones de atención al cliente y paquetes utilitarios. | <p>Cumplir del programa de fortalecimiento continuo según cronograma.</p> <p>Establecer una alianza interinstitucional con el Ministerio de Hacienda.</p> <p>Desarrollar de plan de capacitaciones con facilitadores externos.</p> | <p>Director Financiero Institucional y Jefe del Departamento de Tesorería</p> | Agosto 2019 | Cumplimiento de la programación. |
| Incrementar la satisfacción del cliente durante el año 2019 en al menos 10 puntos porcentuales en relación a los resultados obtenidos en la encuesta de cliente interno y externo realizado en el 2018. | <p>Realizar la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno y Externo de forma bimensual</p> | <p>Jefe del Departamento de Tesorería</p> <p>Colaboradores del Departamento</p> | Octubre 2019 | Encuesta al Cliente Interno y Externo a través de plataforma digital. |

Fuente: Elaboración propia

6.3 Planificación de los cambios

Los cambios se realizan de forma planificada, los cuales son autorizados por la Dirección, para aprobarlos se aseguran de la integridad del Sistema de Gestión de Calidad luego de la aplicación del cambio, se dispone de los recursos cuando se consideren pertinentes y de ser necesario, se asignan o reasignan las responsabilidades y autoridades que correspondan.

9. Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

El Departamento de Tesorería deberá implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación de los servicios, asegurándose de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, con el propósito de la mejora continua del SGC.

9.1.2 Satisfacción del cliente

Como una medida del desempeño del SGC, el Departamento de Tesorería realizará el seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, es por ello en la sección 5.1.2 Enfoque al cliente se establecen los mecanismos relacionados a la satisfacción del cliente.

9.1.3 Análisis y evaluación

El Departamento de Tesorería determina, recopila, analiza y evalúa los datos generados del Sistema de Gestión de Calidad, desde la planificación, operación, para evaluar donde pueden realizarse mejoras continuas del SGC.

Para lo cual se utilizan diversas herramientas tales como: análisis de las encuestas de satisfacción del cliente, resultados de auditorías internas y externas, auditorías de calidad y reunión con las partes interesadas del sistema.

9.2 Auditoría Interna

La Dirección del Departamento de Tesorería delega al Departamento del SGC la coordinación de las actividades de auditoría interna del SGC de conformidad a períodos planificados, se auditan los requisitos propios del Departamento y los de la Norma ISO 9001: 2015.

9.3 Revisión por la Dirección

La Dirección revisa anualmente el Sistema de Gestión de Calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de del Departamento de Tesorería.

Son elementos de entrada para esta revisión:

- El estado de las acciones surgidas de las anteriores revisiones por la Dirección.

- Los cambios en el contexto interno o externo.
- El análisis de datos, en particular:
 - o La satisfacción del cliente,
 - o La retroalimentación de las partes interesadas,
 - o El cumplimiento de los objetivos de la calidad,
 - o El desempeño de los procesos,
 - o La conformidad de los productos y servicios,
 - o Las no conformidades y acciones correctivas surgidas de ellas,
 - o Los resultados del seguimiento y medición,
 - o Los resultados de las auditorías internas y externas,
 - o El desempeño de los proveedores externos.
- Condiciones de infraestructura necesarias para responder a los objetivos de calidad y adecuación de los recursos.
- Necesidad de formular nuevos objetivos o de eliminar o reformular los existentes.
- Si existe la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad incluye la política de calidad.
- Las acciones de mejora

Los principales insumos para tomar estas decisiones provienen de los informes de auditoría interna, la retroalimentación del cliente, acciones correctivas y de mejora, el análisis de los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos de calidad planteados por la Dirección y la evaluación de las acciones definidas en revisiones anteriores.

Los resultados de la revisión por la Dirección incluyen las decisiones y acciones asociadas

a:

- La mejora del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.
- La mejora de los servicios en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de asignación de recursos.

10. Mejora

10.1 Generalidades

El Departamento de Tesorería posee una visión de mejorar los servicios que proporciona para el cumplimiento de los requisitos actuales de los clientes, con las necesidades y expectativas futuras que hubieran sido reveladas, además de corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados en el servicio, para el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

10.2 No conformidad y acción correctiva

El Departamento de Tesorería ha establecido mecanismos para asegurarse que los servicios que facilita son conforme a los requisitos de los clientes, se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas en los servicios y se mantienen los registros de los cambios y acciones realizadas por no conformidades.

Se ha definido cómo realizar las acciones que eliminen las causas de las no conformidades detectadas, y cómo evitar que se repitan; las acciones correctivas se determinarán para superar las no conformidades en los servicios proporcionados. Las acciones correctivas deben incluir responsables, acciones a realizar, causas reales de las no conformidades y fecha

de cumplimiento. Mecanismos, expresados en el procedimiento: DT-PR 003 Gestión de no conformidades y acciones correctivas.

La Dirección del Departamento de Tesorería delega en la unidad encargada del Sistema de Gestión de la Calidad la coordinación de las actividades de seguimiento a las no conformidades y la aplicación de las acciones correctivas.

10.3 Mejora continua

La retroalimentación de los clientes y otras partes interesadas, los resultados del análisis de datos y la salida de la revisión por la Dirección, son elementos aprovechados por el Departamento de Tesorería para mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad, a continuación de ilustra la revisión del documento para la mejora continua.

Tabla N°5: Bitácora de revisión del documento

| Revisión | Fecha | Responsable | Descripción del cambio |
|-----------------|--------------|--------------------|-------------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

**Anexo N°24: Manual de Procedimientos y Registros del Departamento Tesorería del
Ministerio de Justicia y Seguridad Pública**

Manual de Procedimientos y Registros

Departamento de Tesorería del Ministerio de
Justicia y Seguridad Pública

| | |
|-----------------------------|--|
| Elaborado por: | |
| Revisado por: | |
| Aprobado por : | |
| Fecha de aprobación: | |

Índice

| Código | Nombre del Procedimiento |
|------------------|--|
| DT-PR-001 | Medición de la satisfacción del cliente. |
| DT-PR-002 | Contestación de quejas y reclamos interpuestas por clientes al Departamento de Tesorería. |
| DT-PR-003 | Gestión de no conformidades y acciones correctivas. |

Codificación de los Procedimientos:

| Código de la Unidad | Código de Procedimiento | Correlativo del Procedimiento |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| DT | PR | 00 |

PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

TIPO DE DOCUMENTO: Procedimiento

CODIGO: DT-PR-001

VERSIÓN: 1

❖ **Objetivo:**

Establecer los lineamientos a seguir para la medición de la satisfacción del cliente, a través de un mecanismo de encuesta dirigidas al segmento de clientes internos (colaboradores) y clientes externos que reciben los servicios del Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública.

❖ **Alcance:**

El presente procedimiento inicia desde la preparación del proceso de encuesta dirigida a los clientes internos y externos hasta la medición de los resultados obtenidos en la encuesta.

❖ **Responsabilidades:**

- **Jefe del Departamento de Tesorería:** Valida la base de clientes internos y externos sujetos a la recepción de la encuesta.
- **Técnico de Tesorería:** Es el responsable de habilitar y promover la encuesta de satisfacción de los clientes internos y externos.
- **Director Financiero Institucional:** Es el responsable de aprobar las acciones correctivas para reducir las inconformidades expresadas por los clientes y mejorar las condiciones para la prestación de los servicios.

❖ **Control de Cambios:**

| No. | Descripción del cambio | Fecha |
|-----|------------------------|-------|
| | | |
| | | |

❖ **Validadores del Procedimiento:**

| | Nombre | Puesto | Firma | Fecha |
|-----------------------|--------|--------|-------|-------|
| Elaborado por: | | | | |
| Revisado por: | | | | |
| Aprobado por: | | | | |

REGISTRO DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO

Código: DT-R-001

Versión:

Vigencia:

Aprobado:

**Encuesta sobre el Índice de Satisfacción del Cliente Externo:
(Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública)**

Estimado cliente, agradecemos su tiempo en completar esta breve encuesta que permitirá conocer cuál es nivel de satisfacción respecto a los servicios proporcionados por el Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. El propósito de esta encuesta es mejorar nuestros servicios y para lograrlo su opinión es muy importante. Para efectos prácticos se ha abreviado el nombre del Departamento de Tesorería como DT y para Ministerio de Justicia y Seguridad Pública como MJSP. Favor seleccionar la mejor opción sobre cada pregunta basado en su percepción y le solicitamos no dejar preguntas sin contestar.

Proveedor o suministrante: _____ Empleado: _____ Dependencia: _____ Otros: _____

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|----------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Elementos Tangibles | Cuando ha visitado las instalaciones del DT en el MJSP ¿las apariencias de las instalaciones han sido de su agrado? | | | | | |
| | Según su opinión, ¿El DT del MJSP cuenta con los canales adecuados de comunicación? | | | | | |
| | ¿Considera que el personal disponible para atender al público es suficiente? | | | | | |
| | Respecto a las instalaciones del DT en el MJSP, ¿Considera usted que cuentan con la sala de espera adecuada para la realización de sus trámites? | | | | | |
| | Respecto de las instalaciones del DT en el MJSP, ¿Considera usted que estas cuentan con señalización adecuada? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------|---|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Credibilidad | ¿Las solicitudes o requerimientos que usted realiza al DT del MJSP son atendidos oportunamente? | | | | | |
| | ¿Sus solicitudes en el DT se atienden de acuerdo a lo requerido? | | | | | |
| | ¿Considera usted que el personal se interesa en solucionar los problemas de sus clientes? | | | | | |
| | En su opinión, ¿los servicios proporcionados por el DT del MJSP son de calidad? | | | | | |
| | ¿Considera usted, que los recursos con los que cuenta el DT del MJSP son suficientes para proporcionar un servicio de calidad a sus clientes? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Capacidad de Respuesta | ¿El personal está dispuesto a ayudarle ante su requerimiento o solicitud? | | | | | |
| | ¿Estima usted, que el tiempo de su respuesta a su requerimiento o solicitud es razonable? | | | | | |
| | ¿Siempre hay alguien disponible cuando usted llama? | | | | | |
| | ¿Usted se encuentra satisfecho con la facilidad de contactar con el personal con quien lleva su trámite? | | | | | |
| | ¿Usted se encuentra satisfecho respecto a los tiempos de resolución a sus solicitudes o requerimientos? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-----------------------------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Seguridad y Atención | ¿Según su punto de vista el personal responde a sus inquietudes, consultas o quejas de una manera amable y respetuosa? | | | | | |
| | ¿De acuerdo a su opinión el personal actúa de forma honesta y transparente en el ejercicio de sus funciones? | | | | | |
| | ¿El personal cuenta con los conocimientos y capacidades para atender sus requerimientos o solicitudes? | | | | | |
| | ¿Usted se encuentra satisfecho con el profesionalismo que demuestra el personal del DT del MJSP? | | | | | |
| | ¿En cuanto a la atención recibida por el DT del MJSP usted se encuentra en general satisfecho? | | | | | |

¿Qué fallas usted identifica en el servicio del DT?

Según su opinión, ¿cómo podría el DT mejorar sus servicios?

❖ **Descripcion del Procedimiento:**

Realización de Encuesta de Satisfaccion Cliente Interno.

| Responsable | Actividad |
|---|---|
| Jefe del Departamento de Tesorería | 1. Elabora encuesta para la satisfacción del cliente interno y traslada al Director Financiero Institucional. |
| Director Financiero Institucional | 2. Valida el formulario de la encuesta de satisfacción del cliente interno. |
| Jefe del Departamento de Tesorería | 3. Traslada la Encuesta a los colaboradores que forman parte del Departamento de Tesorería. |
| Jefe del Departamento de Tesorería | 4. Consolida las encuestas completadas por los clientes internos. |
| Jefe del Departamento de Tesorería | 5. Analiza los resultados obtenidos. |
| | 6. Realiza un levantamiento de planes de acción para mejorar en las preguntas con menor calificación y presenta al Director Financiero Institucional. |
| Director Financiero Institucional | 7. Valida los planes de acción |
| Jefe del Departamento de Tesorería | 8. Presenta a los colaboradores planes de acción y se ejecutan las actividades del plan. |
| Técnico de Tesorería | 9. Archiva documentación. |

----- Fin del Procedimiento -----

REGISTRO DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO

Código: DT-PR-001

Versión:

Vigencia:

Aprobado:

Encuesta sobre el Índice de Satisfacción del Cliente Interno (Departamento de Tesorería del Ministerio de Justicia y Seguridad Pública)

Con el propósito de mejorar nuestros servicios y evaluar la capacidad para lograr la satisfacción del cliente, le solicitamos nos ayude a llenar esta encuesta, para lograrlo su opinión es muy importante. Favor seleccionar la mejor opción sobre cada pregunta basado en su percepción y le solicitamos no dejar preguntas sin contestar.

| | Pregunta / Escala | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Conocemos a nuestros clientes | ¿En tu departamento las opiniones o quejas de los clientes son tomadas en cuenta? | | | | | |
| | ¿La jefe conversa con sus clientes sobre mejoras, opiniones o problemas que recaen sobre tu departamento? | | | | | |
| | ¿Tu jefe realiza reuniones periódicas para discutir sobre avances, apoyo y problemas que afronta tu departamento? | | | | | |
| | ¿La jefe acepta sugerencias para servir mejor a los clientes?. | | | | | |
| | ¿Tu jefe confía en tus conocimientos para buscar soluciones a problemas? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|---|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Comprometidos con la satisfacción del cliente | ¿Se asignan los recursos necesarios para servir a los clientes? | | | | | |
| | ¿En el departamento se mejoran los procedimientos para servir mejor al cliente? | | | | | |
| | ¿El mobiliario y equipo de oficina que utiliza es el adecuado, para proporcionar un mejor servicio a los clientes ? | | | | | |
| | ¿El departamento cuenta con un programa de mejora de servicios para clientes? | | | | | |
| | ¿En el Departamento de Tesorería los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ambiente Laboral I | ¿Siento que soy miembro importante de nuestro equipo de trabajo? | | | | | |
| | ¿En nuestro departamento mi equipo busca servir a los clientes? | | | | | |
| | ¿Te sientes responsables de ayudar a que tus compañeros realicen su trabajo? | | | | | |
| | ¿Cuándo existe alguna necesidad cooperas voluntariamente en tareas ajenas? | | | | | |

| Pregunta / Escala | | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | No sé, no tengo opinión | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------|--|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ambiente laboral II | ¿En el departamento que laboras el personal está calificado para realizar adecuadamente su trabajo? | | | | | |
| | ¿Con su trabajo ayuda a que los clientes estén satisfechos con los servicios que la institución proporciona? | | | | | |
| | ¿Reconoces que tienes los entrenamientos necesarios para realizar adecuadamente tu trabajo? | | | | | |
| | ¿Tu jefe /y o sus colaboradores se trazan objetivos para satisfacer al cliente? | | | | | |

¿Qué recomendaciones pueden contribuir a mejorar el servicio al cliente?

¿Qué fallas identifica como: institución, departamento, coordinación o equipo de trabajo, para proporcionar los servicios a los clientes?

----- Fin del Registro -----

PROCEDIMIENTO: CONTESTACIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS INTERPUESTA POR CLIENTES AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

TIPO DE DOCUMENTO: Procedimiento

CODIGO: DT-PR-002

VERSIÓN: 1

❖ **Objetivo:**

Definir el formato de respuesta que deberá seguirse para responder a los clientes que presenten quejas o reclamos por los servicios proporcionados en el Departamento de Tesorería del MJSP.

❖ **Alcance:**

El presente procedimiento inicia desde la identificación de una queja o reclamo ingresada por un cliente atendido por el Departamento de Tesorería hasta la confirmación con el cliente de finalización del reclamo.

❖ **Responsabilidades:**

- **Técnico de Tesorería:** Es el responsable de informar al cliente sobre la formalización de la queja o reclamo a través de formulario DT-PR-002
- **Jefe del Departamento de Tesorería:** Identifica las razones de la queja o reclamo del cliente y orienta a los técnicos del departamento sobre posibles alternativas de solución. En caso de ser necesario conversa de forma aislada con el cliente.
- **Director Financiero Institucional:** Evalúa de forma periódica los de reclamos presentados por clientes al Departamento de Tesorería a fin de identificar mejoras en el proceso de atención a clientes internos y externos.

❖ **Control de cambios:**

| No. | Descripción del cambio | Fecha |
|-----|------------------------|-------|
| | | |
| | | |

❖ **Validadores del Procedimiento:**

| | Nombre | Puesto | Firma | Fecha |
|-----------------------|--------|--------|-------|-------|
| Elaborado por: | | | | |
| Revisado por: | | | | |
| Aprobado por: | | | | |

❖ **Descripción del Procedimiento:**

| Responsable | Actividad |
|---|--|
| Técnico de Tesorería | 1. Identifica la inconformidad del cliente y orienta sobre la presentación de su queja, formalmente a través de formulario. |
| | 2. Comunica a su jefe de forma inmediata a través de formulario. |
| Jefe del Departamento de Tesorería | 3. Identifica y analiza las razones de la inconformidad presentada por el cliente. |
| | 4. Se reúne con el técnico del Departamento de Tesorería para conocer los detalles de la situación. |
| | 5. Elabora la resolución de la queja o reclamo presentada por el cliente, a través de formulario: DT-PR-002 y envía al cliente respuesta a través de correo electrónico. |
| | 6. Ingresa en el reporte de quejas y reclamos el incidente presentado por el cliente. |
| | 7. Retroalimenta al equipo para evitar recurrencia de quejas y reclamos. 8. Entrega al técnico responsable. |
| Técnico de Tesorería | 9. Archiva formulario. |

----- Fin del Procedimiento -----

| REGISTRO DEPARTAMENTO DE TESORERÍA | |
|---|--|
| RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS | Código: DT-R-002 Versión: Vigencia: Aprobado: |

| Datos del Cliente: | | Generales del Caso | |
|---------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Nombre del Cliente: | | Número de Gestión | |
| Empresa Provedora: | | Nombre del Técnico que atendió caso: | |
| Cargo del Cliente: | | Fecha del Reclamo: | |
| Teléfono de Contacto: | | Medio del Reclamo: | |
| Correo Electrónico: | | | |

| Clasificación del Cliente | | | |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Cliente Interno | <input type="checkbox"/> | Cliente Externo | |
| | | Institución Pública | <input type="checkbox"/> |
| | | Empresa Privada | <input type="checkbox"/> |

| Descripción del Caso: |
|------------------------------|
| |
| |
| |

| Análisis del Caso: |
|---------------------------|
| |
| |
| |

| Resolución del Caso: |
|-----------------------------|
| |
| |
| |

| Informe de Respuesta | | |
|---|--|----------------------------------|
| Fecha de Investigación de causa raíz | Responsable de la Investigación | Fecha de la Investigación |
| | | |
| Caso Escalado a Dirección Financiera Institucional | Si <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

----- Fin del Registro -----

PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIÓN CORRECTIVA

TIPO DE DOCUMENTO: Procedimiento

CODIGO: DT-PR-003

VERSIÓN: 1

❖ **Objetivo:**

Establecer los lineamientos a seguir para la identificación, tratamiento y solución de no conformidades, para el establecimiento de las acciones correctivas que se deriven.

❖ **Alcance :**

Este procedimiento define el sistema de gestión de calidad, responsabilidades para realizar el seguimiento de la no conformidad de los requisitos de los servicios, con el propósito de identificarlos y realizar el tratamiento adecuado.

❖ **Responsabilidades:**

- **Jefe del Departamento de Tesorería:** Realiza acciones de mejora o explica la no aplicación.
- **Técnico de Tesorería:** Registra las no conformidades según formulario para tal efecto.

❖ **Control de Cambios:**

| No. | Descripción del cambio | Fecha |
|-----|------------------------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |

❖ **Validadores del Procedimiento:**

| | Nombre | Puesto | Firma | Fecha |
|-----------------------|--------|--------|-------|-------|
| Elaborado por: | | | | |
| Revisado por: | | | | |
| Aprobado por: | | | | |

❖ **Descripcion del Procedimiento:**

Gestión de no conformidades y acciones correctiva

| Responsable | Actividad |
|---|---|
| Técnico de Tesorería | <p>1. Registra la no conformidad de acuerdo en el formulario DT-PR-003 de gestión de no conformidades y acciones correctivas.</p> <p>Las no conformidades pueden detectarse en cualquier fase o actividad de la gestión de los procesos y de la prestación de los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la gestión interna de las actividades de los procesos. - En los mecanismos de control que se especifiquen en la documentación de los procesos. - En la verificación sobre el cumplimiento de los requisitos legales y otros específicos que sean de aplicación a los procesos del SGC. - En la prestación directa del servicio. - En el análisis de las quejas o reclamaciones de los usuarios y otros grupos de interés u otros mecanismos de retroalimentación. - En el análisis de programas de auditorías - En el análisis y revisiones del sistema por la Dirección. |
| Jefe del departamento de Tesorería | 2. Recibe formulario DT-PR-003, que indiquen la no conformidad, verifica y analiza. |
| | 3. Realiza acciones que corrijan la no conformidad o explica la no aplicación. |
| | 4. Divulga al interior del personal del Departamento de Tesorería las no conformidades tratados que impacten de manera sistemática a los procesos, procedimientos y la prestación de servicios. |
| Técnico de Tesorería | 5. Archiva documentación. |

----- Fin del Procedimiento -----

| REGISTRO DEPARTAMENTO DE TESORERÍA | | |
|---|-------------------------------|--|
| GESTION DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS | | Código: DT-R-003 Versión: Vigencia: Aprobado: |
| | | |
| Fecha de registro de la no conformidad: | Código: | |
| Unidad Organizativa | Requisito de la norma: | |
| Responsable: | Fecha: | |
| Proceso: | Revisión: | |
| | | |
| Descripción de la no conformidad: | | |
| | | |
| Causas de la no conformidad: | | |
| | | |
| Descripción de la acción: | | |
| | | |
| Fecha para implementar la acción correctiva: | | |
| | | |
| Observaciones: | | |
| Elaborado por: | Revisado por : | Autorizado por: |

----- Fin del Registro -----